

سيكولوجية التفاوض

إعداد: دكتورة / سهير محمود أمين عبد الله

مقدمة :

يعتبر التفاوض Negotiation من أقدم مظاهر السلوك الإنساني الشائعة سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات أو الدول أو التكتلات العالمية السياسية والاقتصادية والعسكرية. فنحن نعيش عصر المفاوضات سواء بين الأفراد أو الشعوب حيث أن كافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية.

ولقد شهدت الحضارة الإنسانية فصولاً كثيرة من استخدام العنف والتهديد كوسيلة أساسية لتوزيع وإعادة توزيع الثروات والموارد أما حضارة اليوم فإنها تشهد عملية توزيع ضخمة لأنواع كثيرة من الخدمات والمنتجات بوسائل تختلف عن وسيلتي العنف والتهديد وإحدى هذه الوسائل هي ما نسميه بالمفاوضة.

والتفاوض عملية مستديمة يقوم بها الفرد منذ ولادته وحتى مماته ، فنحن نتفاوض في اليوم عدة مرات على العديد من الموضوعات. إننا كأفراد نتفاوض في حياتنا اليومية سواء عند شراء السلع والخدمات اللازمة لإشباع احتياجاتنا أو عند التعامل مع رؤسائنا وزملائنا في العمل أو عند التعامل مع أفراد الأسرة وأحياناً نتفاوض مع أنفسنا عندما نعتزم اتخاذ القرارات الخاصة بنا. هذا بالإضافة إلى أن الجماعات على اختلاف أنواعها تتفاوض مع بعضها البعض لمواجهة المشكلات والخلافات فيما بينها والتوصل إلى حلول ترضي جميع الأطراف.

ويستمد التفاوض أهميته من كونه الطريق الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضايا الخلافية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع عليها. فكل فرد مشارك في العملية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والنفوذ لكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة والنفوذ لإملاء إرادته على الطرف الآخر ، ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح لكل الأطراف للوصول إلى حل للمشكلة المتنازع عليها. (أحمد أبو عايش ، ٢٠٠٣)

إننا نمارس التفاوض في كل شأن من شئون حياتنا في المنزل والعمل فهو جزء من نسيج العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وبين بعضهم البعض هذا بالإضافة إلى أن صيغة التفاعل السيكولوجي بين أطراف التفاوض تجعل كل متفاوض يكيف نفسه وبشكل سلوكه على أساسه توقعه لرد فعل الطرف الآخر بناءاً على خبرته بخصوصياته وتصرفاته في المواقف الأخرى ولهذا فإن دراسة التفاوض من المنظور السيكولوجي يعتبر قيمة مضافة إلى ميدان علم النفس الذي يهتم بدراسة السلوك التفاوضي في موقف معين مع محاولة فهم وتحليل السلوك التفاوضي ومن ثم يستطيع القيام بعملية الضبط والتحكم في المتغيرات السلوكية أثناء الموقف التفاوضي. (فاروق السيد عثمان، ١٩٩٨: ٢)

الفصل الأول : مفهوم التفاوض

للتفاوض عدة مفاهيم ويمكن رصد بعض من التعريفات التي تم استخلاصها من الموسوعات والمعاجم اللغوية كما يلي:

أولاً : المفهوم اللغوي للتفاوض:

المفهوم اللغوي لكلمة التفاوض: يقال فاضه في الأمر مفاوضة بادل الرأي فيه بغية الوصول إلى تسوية واتفاق، وفي الحديث بادل القول، وفي المال شاركه في تنميته، وفوض الأمر إليه جعل له التصرف فيه، وفوضت زواجها: تزوجت بلا مهر.

ويقال قوم فوضى، ليس لهم رئيس، وتفاوضا فاض كلا صاحبه، وتفاوض شريكان في المال أي اشتركا فيه أجمع، وهي شركة المفاوضة، وتفاوض القوم في الأمر أي فاض فيه بعضهم بعضاً.

والمفاوضة تبادل الرأي مع ذوي الشأن فيه بغية الوصول إلى تسوية واتفاق ، (اسماعيل الجوهري ، ١٩٨٢ : ١٠٩٩) (المعجم الوسيط ١٩٨٥ : ص٧٣٢) (محمد أبي بكر الرازي، ١٩٧٦: ٤١٤ ، ١١٥).

ثانياً : التعريفات العربية والمترجمة :

يعرف التفاوض في قاموس الخدمات الاجتماعية ، بأنه " عملية إحضار الأطراف المختلفين على قضية ما ، وترتيب اتصال واضح وعادل وغير متحيز لكل منهم لكي يتباحث ويساوم ويقارن للوصول إلى اتفاقيات تحظى بالقبول المتبادل". (أحمد شفيق السكري ، ٢٠٠٠ : ٣٣٧).

أما المقصود بالتفاوض في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية فهو "تبادل وجهات النظر بين طرفين أو أكثر بشأن موضوع معين ، وتنتهي المفاوضة بالوصول إلى تسوية النزاع أو إبرام اتفاق بشأن المواضيع المشتركة". (أحمد زكي بدوي ، ١٩٩٣ : ٢٨٢).

تعريف أحمد أبو عايش : التفاوض هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وموائمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير . (أحمد أبو عايش ، ٢٠٠٣ : ٣)

تعريف ثابت إدريس : هو عملية اجتماعية ونفسية ومنطقية تعتمد على التفاعل والتأثير النفسي والإقناع والحث من خلال الحوار وتبادل وجهات النظر الهادفة بين طرفين أو أكثر لديهما تباين في الآراء والأهداف التي يسعى كل منهما لتحقيقها وتتعلق بقضية أو خلاف أو نزاع أو مسألة معينة ترتبط مصالحهما بها ، وذلك بفرض التوصل إلى حل أو اتفاق مقبول مرضى لجميع الأطراف . (ثابت إدريس ، ٢٠٠١ : ٣٢)

تعريف جورج فولر : التفاوض هو عملية التخابط والاتصالات المستمرة بين جهتين للوصول إلى اتفاق في حالة وجود نقاط إختلاف بين مصالح الطرفين . (جورج فولر ، ترجمة عربية ، ٢٠٠٠ : ٤٠).

تعريف كيفين كين: التفاوض هو " عملية لحل الصراعات بين طرفين أو أكثر من خلال الوصول إلى حلول وسط وأحداث تكييف مقبول لمطالب الأطراف المتنازعة من أجل الوصول إلى تلك الحلول ". وثمة تعريف آخر يقول أن المفاوضة هي " عملية يتم من خلالها الوصول إلى حد مقبول من الموائمة بين الرؤى المثالية للأطراف وما يمكن تحقيقه بالفعل في أرض الواقع ". (كيفين كين ، ترجمة عربية ، ١٩٩٨ : ١٩)

ثالثاً : التعريفات الأجنبية :-

تعريف شاه Shah : هو علم أو فن عقد الاتفاقات بين طرفين أو أكثر على أن يكونوا متفاعلين مع بعضهم البعض للوصول إلى حلول خلاقة يحقق به كل الأطراف الفائدة القصوى.
(Shah, 2002: 3)

تعريف آن شيرر Shearer : أعطي آن شيرر (٢٠٠٢ : ٣) عدد من المعاني لمفهوم التفاوض كما يلي :-

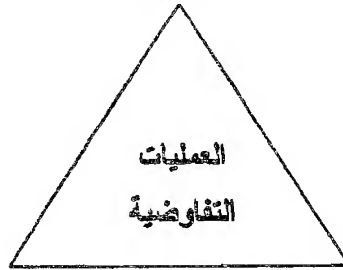
- التفاوض هو الحوار والمناقشة بين طرفين بهدف الوصول إلى اتفاق.
- التفاوض هو طريقة للتغلب على العقبات التي تواجه الفرد أو هو طريقة لحل موقف نزاعي من خلال إرضاء جميع الأطراف.
- أنت تتفاوض عندما تريد حلاً للقضية التفاوضية وذلك من خلال تفاعل الأطراف المعنية والوصول إلى حلول تحقق المصالح المشروعة لكل الأطراف خاصة على المدى البعيد.

كما ينظر جيمس باترسون (Patterson 2002) إلى التفاوض على أنه نموذجاً بسيطاً لمثلث الكلام Traingle Talk كما هو مبين بشكل رقم (١) لكي يحصل الفرد على ما يريد من خلال اللقاءات التفاوضية والمثلث وسيلة ثلاثية الأبعاد كما يلي :

شكل (١)

Triangle Talk

ماذا تريد



ما يريده الآخرون

العمل على إرضاء
الأطراف الأخرى

البعد الأول :

هو تحديد ما يريده الفرد حيث يقوم بكتابة ما يود الوصول إليه بالتحديد قبل الجلسة التفاوضية وذلك لأن الاعتماد على الذاكرة وحدها يؤدي إلى الوقوع في الخطأ خاصة عندما تستند الضغوط أثناء المفاوضات وبالتالي تؤثر الانفعالات تأثيراً سلبياً على تحقيق المصالح الشخصية للمتفاوض. ولكن التحديد الدقيق يسمح للفرد بالتركيز على الأهداف الهامة وتغاضي المفاجآت على مائدة المفاوضات.

البعد الثاني :-

معرفة ما يريده الآخرون حيث يتوقف نجاح التفاوض إلى حد كبير على معرفة المتفاوض بخصائص الطرف الآخر ، ومن الخطأ أن يفترض المتفاوض أنه يفكر بنفس طريقته.

ولكي يتعرف المتفاوض على طريقة تفكير الطرف الآخر عليه أن ينمي مهارة الإنصات التي تعتبر أحد عناصر عملية الاتصال الجيد وذلك من خلال تركيز الانتباه لمراقبة تعابير الوجه ونبرات الصوت والإيماءات الجسمية وبالتالي لا تفوته أي رسالة شفوية أو تعبيرية قد تساعد في كشف نقاط ضعف أو قوة الخصم.

البعد الثالث :-

هو العمل على إرضاء الأطراف الأخرى فالتفاوض كما يصفه البعض بأنه موقف مريح للطرفين حيث يعملان معاً في الحصول على النتائج المرجوة ، بمعنى إشباع حاجات الفرد وحاجات الخصم في آن واحد فالتركيز على المصلحة المشتركة يقود في النهاية إلى النجاح والإنجاز والاتفاق بين الشركاء في الموقف التفاوضي. (Patterson , 2002 : 3)

المفاهيم المتداخلة مع مصطلح التفاوض :-

المساومة Pargaining:

كثيراً ما يحدث لبس بين التفاوض Negotiation والمساومة Pargaining ويستخدم مصطلح المساومة كمرادف للتفاوض بمعنى واحد وبشكل متبادل الأمر الذي يستوجب ضرورة توضيح مفهوم كل منهما وتوضيح مجالات التشابه أو الاختلاف بينهما.

فالقاعدة الأساسية للمساومة هي أن كل اقتراح يتم في مقابل تنازل معين ، فهي عملية مشروطة حيث أنه لا شيء على الإطلاق يمكن الحصول عليه بدون مقابل، ولهذا نجد أن المساومة تتعلق بالتبادل Exchange (أي اكسب شيء في مقابل التنازل عن شيء).

والمساومة تطبق على أشياء محددة لتحديد قيمة سعر الشيء أو الإطاحة بالسعر من مستوى مرتفع إلى مستوى منخفض أو العكس حيث أن العروض الأولى في تقدير قيمة الأشياء تكون مبالغاً فيها وبذلك نجد أن المساومة تكون عن التفاصيل والأشياء المحددة وليس عن الصورة ككل.

لهذا يعتقد بعض الممارسين لعملية المساومة أنها ليست تفاوضاً ولكنها تمثل مجرد جزء منه لأنها تنطوي على عنصر الإلتراط بمعنى التبادل للمنافع المشروط حيث يبدي أحد الأطراف استعداداً لتقديم تنازل معين بشرط أن يقدم الآخر تنازلاً في المقابل.

أما التفاوض فيبدو أنه أكثر ثراءً من مفهوم المساومة حيث أنه يهدف في النهاية إلى الوصول إلى إرضاء جميع الأطراف.

هذا بالإضافة إلى أن المساومة قد تستخدم كأحد الاستراتيجيات أو التكتيكات أثناء مرحلة متقدمة من مراحل التفاوض وتستخدم أيضاً في ذلك النوع من التفاوض الذي لا يأخذ في الاعتبار العلاقات المتبادلة في المستقبل بين أطراف عملية التفاوض. (4 : 2003 , Shearer) (Kennedy, et al. 1987 : 133)

الوساطة Mediation

يقصد بالوساطة قيام طرف ثالث غير الطرفين المعنيين بالتفاوض وذلك للتوسط بينهما بغرض نقل وجهات النظر بين الأطراف المعنية والتقريب بينهم حول القضية موضوع النزاع.

وقد تحدث الوساطة قبل البدء في عملية التفاوض كمرحلة تمهيدية من خلال نقل وجهات النظر ثم يجلس المفاوضين وجهاً لوجه للوصول إلى اتفاق حول القضية موضوع النزاع كما قد تحدث الوساطة أثناء التفاوض وذلك عند وصول الطرفين إلى طريق مسدود مما يهدد بفشل عملية تفاوض. (روبرت وآخرون ، ترجمة عربية ، ١٩٩٩ : ٣٥ ، ٣٦)

ولهذا يؤكد البعض على أنها أداة لإنقاذ الزحام في المحاكم وتوفير عدالة من نوعية أفضل في القضايا الفردية. أو أنها أداة لتنظيم الناس والمجتمعات للحصول على معاملة أكثر إنصافاً

والبعض الآخر يصورون حركة الوساطة على أنها وسيلة تساعد على إحداث تحول نوعي في التعامل بين البشر.

وبالنظر إلى تلك التعريفات نجد أن حركة الوساطة ليست موحدة ولكنها حركة تعددية ، فهي ذات أبعاد متعددة مثل الإرضاء والعدالة الاجتماعية والقمع والتحول وهذا يعني أن لها مداخل مختلفة وأنشأ متنوعة. ويشترط في الوسيط أن يكون معروفاً للطرفين ومصدر ثقة لهما ، وأنه يتميز بالحيادية وعدم التحيز وإلا يفرض آراءه على أحد من أطراف التفاوض. (بحيى غانم ، ٢٠٠١ : ١٠١)

التأثير Dictating أو الإملاء

يفرق أن شيرر Shearer (٢٠٠٣) بين مصطلح التفاوض Negotiation وكلمة التأثير أو كلمة إملاء حيث يرى أن التفاوض يحدث عندما يكون أطراف التفاوض ذي قوة متعادلة ، أما إذا كان أحد الأطراف لديه القوة والتأثير بصورة أكبر من الآخر فهنا يكون مصطلح التأثير أو الإملاء ، حيث أن هذا الشخص لا يتفاوض ، ولكنه يملأ رأيه على الآخرين وهذه الطريقة تكون صالحة ولكن لفترات قصيرة وفي بعض الحالات الطارئة فقط بالمقارنة بعملية التفاوض الذي يعتبر الطريقة التي تمكن الطرفين من العمل والتعاون معاً في المستقبل حيث يكون هناك أخذ وعطاء من كلا الطرفين على المدى البعيد. (Shearer, 2003 : 4)

التفاوض موضوع من موضوعات علم النفس الاجتماعي :

المقصود بالتفاوض من وجهة نظر الدارسين في مجال العلوم الاجتماعية هو تبادل وجهات النظر بين طرفين أو أكثر بشأن موضوع معين، وتنتهي المفاوضة بالوصول إلى تسوية النزاع أو إبرام الاتفاق بشأن المواضيع المشتركة.

وبناء على ذلك يعتبر التفاوض فعل أو عملية Process أي أنه عملية اجتماعية بين الأنا والأنا الآخر. (سلوى عبد الباقي، ٢٠٠١ : ٢٢٤)

وفي هذا الصدد يؤكد قنري حفني (٢٠٠٠) على أنه لا يوجد فرد يستطيع تحقيق احتياجاته بمعزل عن الآخرين وأن الجميع في حاجة إلى الجميع ومن ثم فإننا نمارس التفاوض طيلة الوقت وطيلة الحياة.

ولو نظرنا إلى عالم البشر المحيط بنا لوجدناه عبارة عن مائدة مفاوضات لا حدود لها، الجميع يجلسون حولها وكافة الموضوعات مطروحة للتفاوض، والفرد مشارك في هذه المفاوضات شاء أم أبى، كبير أم صغير، ذكر أم أنثى، فالفرد يتفاوض مع أفراد الأسرة ومع رؤسائه ومروسيه ومنافسيه ومع البائعين والمشتريين، بل أنه يتفاوض أيضا مع رموز ومؤسسات كإدارة المدرسة وإدارة المرور، ومصلحة الضرائب.. إلخ. (قديري حفني، ٢٠٠٠: ٢١٨)

ونستطيع توضيح هذا المعنى من خلال وجهة نظر حامد زهران (١٩٨٤) الذي يرى أن الفرد منذ طفولته ينمو من طفل لا حول له ولا قوة إلى عضو مسئول في جماعة وفي جماعات يحتويها المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، عليه من المسؤوليات الكثير وعليه أن يبذل جهدا كبيرا في سبيل التفاعل السليم مع الجماعة.

فالفرد منذ طفولته تنمو لديه القدرة على إقامة العلاقات الاجتماعية الفعالة مع الآخر، وبالتالي فهو يكتسب الأساليب السلوكية والاجتماعية والقيم ويتعلم الأدوار الاجتماعية لتساعده على التفاعل السليم مع الجماعة. (حامد زهران، ١٩٨٤: ١٦)

ومن هنا يلجأ الفرد لاستخدام الأساليب التفاوضية التي تساعده على تلبية احتياجاته وأداء أدواره الاجتماعية بنجاح ولكن.. من حقائق علم التفاوض السياسي أن الفرد لن يستطيع أن يحصل من خلال المفاوضات على أكثر مما تسمح به موازين القوى الفعلية حيث أن مهارة التفاوض ليست قوة سحرية تمكن المتفاوض من الحصول على ما يريد كاملا بمعنى أن الآخرين الذين بيدهم مصلحة له لن يمنحونها طواعية ولن يستطيع الحصول عليها عنوة، وذلك لاعتبارات فيزيقية أو أخلاقية أو قانونية.

فالتفاوض كما يراه جيمس باترسون Patterson (٢٠٠٢) هو العمل على إرضاء الأطراف الأخرى، فهو موقف مريح للطرفين حيث يعملان معا للحصول على النتائج المرجوة بمعنى إشباع حاجات الفرد وحاجات الخصم في آن واحد، فالتركيز على المصلحة المشتركة تقود في النهاية إلى النجاح والإنجاز والاتفاق بين الشركاء في الموقف التفاوضي. (Patterson, 2002: 3)

الفصل الثاني : المنظور التاريخي للتفاوض :

قضية التفاوض قضية قديمة قدم الانسان نفسه لكنه أخذ شكلاً أكثر تحديداً أو تخصيصاً ودقة وبذلك هو وصف جديد لحقيقة قديمة.

ومن ينظر في تاريخ الإنسانية من بدايتها يجد نفائس كثيرة جداً تتصل بهذا الجانب اتصالاً وثيقاً تتمثل في توجيه هنا.

فهذه قصة في القرآن قديمة قدم الوجود لأنها مرتبطة بأول نموذج بشري عاش على وجه هذه الأرض ، وجديدة لأنها نموذج متجدد متكرر يحيا بين الناس في كل زمان ومكان ، إنها قصة ولدي آدم عليه السلام (قابيل وهابيل).

وتتلخص مادة التفاوض في أن هابيل كانت له أخت دميمة قبيحة المنظر ، وقابيل له أخت وضئيلة جميلة وكانت شريعة آدم تقضي بأن يتزوج ذكر البطن الأولى أنثى البطن الثانية للضرورة إلى التماسل البشري.

وإن " فالأخت الجميلة لهابيل يتزوجها كما تقضي الشريعة والقبيحة من حظ قابيل لا محالة، ولكن قابيل سولت له نفسه أن يغير شريعته فيرفض الأخت القبيحة وأمام إصراره على ذلك سلك هابيل مبدأ التفاوض ليحقق مصلحته ويصل إلى حقه عن طريق النقاش والمفاوضة وإظهار وجه الحقيقة. (توفيق محمد سبع ، ١٩٧٣ : ٢٠٨).

يقص علينا القرآن الكريم نبأ هذين الأخوين بما يحمل ويهدف إلى علاج نفسي واجتماعي في أسلوب تفاوضي جذاب يعكس نوازع النفس ودوافع السلوك فيقول سبحانه " وائل عليهم نبأ ابني آدم بالحق إذ قربا قربانا فتقبل من أحدهما ولم يتقبل من الآخر قال : لأقتلنك قال : إنما يتقبل الله من المتقين " (سورة المائدة ٢٧-٣١)

- التفاوض والإيمان بالله عز وجل :

ولقد عنى القرآن الكريم عناية بالغة بالحوار والمفاوضة ، وذلك في نظرنا أمر لا غرابة فيه أبداً فالتفاوض هو الطريق الأمثل للإقناع الذي ينبع من أعماق صاحبه.

وقدم لنا القرآن الكريم نماذج كثيرة من المفاهيم التي تتضمن عند استعمالها مصطلح التفاوض منها ما دار بين الله عز وجل وملائكته في موضوع خلق آدم عليه السلام : (سورة البقرة : ٣٠-٣٢) ومنها ما دار بين الله سبحانه وتعالى وبين إبراهيم عليه السلام عندما طلب من ربه أن يريه كيف يحيي الموتى (سورة البقرة : ٢٦٠) ، ومن ذلك قصة موسى عليه السلام حين طلب من ربه أن يسمح له برؤيته. (سورة الأعراف : ١٤٣) والأمثلة كثيرة جداً في الكتاب العزيز وكلها تدل على أهمية التفاوض وخطورته.

ومن الاطلاع على هذه النماذج وأمثالها يتأكد لنا أن القرآن يعتمد اعتماداً كبيراً على أسلوب المناقشة والحوار في توضيح المواقف ، وجلاء الحقائق ، والتدرج بالحجة احتراماً لكرامة الانسان وإعلاء لشأن عقله. (الفخر الرازي : ٢٠٨)

ولقد سلك الإسلام هذا المسلك التفاوضي منذ السنوات الأولى لقيامه ، ففي معاهدة (صلح الحديبية) دارت مفاوضات بين المسلمين وقريش التي أرسلت رسلها أول الأمر إلى معسكر القيادة الإسلامية للتعرف على قوتهم ، ثم عادت وأرسلت رسلها ثانياً وثالثاً للتعرف على قوة المسلمين وقبائلتهم وطال أمر المفاوضات بين وفود المسلمين ورجال قريش وانتهت المفاوضات بحقق دماء ما يربوا على ألف وأربعمائة من المسلمين ووقف الحرب لمدة عشر سنوات ولقد أبرزت تلك المفاوضات بُعد نظر الرسول وحكمته وحذقته. (محمد الصادق عفيفي ، ١٩٨٤ : ١٦٤).

وتعتبر هذه السابقة من المبادئ الدولية التي اتخذ منها الحكام المسلمون نموذجاً يحتذى في حالة المفاوضات وإبرام معاهدات السلام مع الأعداء.

ولعمل المفاوضات التي تمت بين الرسول صلى الله عليه وسلم وبين اليهود بعد انتقاله إلى المدينة المنورة تعتبر من الاتفاقيات التفاوضية التي تلزم كل واحد من الطرفين بشروط التفاوض والتي يترتب عليها أن إخلال أحد الطرفين بها يؤدي إلى إلغاء الاتفاقية وقد حدث هذا من اليهود في بعض الاتفاقيات التفاوضية التي تمت بينهم وبين الرسول صلى الله عليه وسلم.

فقد فاوض الرسول اليهود وأقرهم على دينهم وأموالهم واشترط عليه وشرط لهم إلى آخر ما جاء في بعض المفاوضات ، ولما أخذت بواعث الشر تطل برأسها في نفوس يهود بني قريظة على الرغم من معاهدتهم مع الرسول ونقضت عهدها وتفاقها التفاوضي وأقدمت على حرب المسلمين ، وأصرت على إبادتهم فلم يكن بد والأمر كذلك أن يقف الرسول منهم موقفاً حاسماً ويقرر محاربتهم امتثالاً لأمر الله تعالى " الذين عاهدت منهم ثم ينقضون عهدهم في كل مرة وهم لا يتقون فأما نتقنهم في الحرب فشرد بهم من خلفهم لعلهم يذكرون " (سورة الأنفال: آيات ٥٦ - ٥٧).

والتاريخ يعيد نفسه فما زال المفاوض اليهودي بنفس العقلية التي كان يفاوض بها رسول الله صلى الله عليه وسلم مراوفاً لا يحترم اتفاقياته التفاوضية فمذ أكثر من خمسين عاماً وهو يراوغ الفلسطينيين والدول العربية حتى إلى وقت قريب فهذه اتفاقية أوسلو منذ أكثر من عشر سنين ولم ينفذ بنذا واحداً منها بسبب المماطلة الإسرائيلية والالتواءات التفاوضية التي يعطى الوهم بالتفاوض وبظل الأمر كالم في كلام وينتهي الأمر بفشل المفاوضات الإسرائيلية الفلسطينية.

ويرى قدري حنفي (٢٠٠٠) أن الصراع بين الإسرائيليين وبين العرب هو قدرهم الآن ، وإدارته سبل شتى لعل أبرزها سبيلين : استخدام القوة البدنية والمادية وهذا السبيل أخذ منا حظاً كبيراً إلا أن الموازين أقصد موازين القوة ليست في صالح العرب ، ولم يكن بد من إيجاد البديل وهو الانتفاضة الفلسطينية التي استطاعت أن تؤدي دوراً لا بأس به ونأمل ألا تجهض وأما السبيل الثاني : فهو التفاوض وما يندرج تحته من بناء التحالفات والجبهات وإن كان التفاوض لا يستطيع أن نحصل من خلاله على أكثر مما تسمح به موازين القوى الفعلية ، فمهاراة التفاوض ليست قوة محورية تمكن المتفاوض الماهر من الحصول على ما يريد كاملاً ، ولا في كل وقت ، ولعل حالة التفاوض المطروحة الآن أو التي من الممكن أن تطرح بين الفلسطينيين والإسرائيليين من موقع اختلال تلك الموازين تتجسد في حالة إدارة الفلسطينيين لهذا الصراع من أجل تحقيق رغباتهم التي نرجو أن تحقق (قدري حنفي ، ٢٠٠٠ : ٢١٨).

ومن خلال ما سبق نرى أن اليهود عبر تاريخهم الطويل يتصفون بخصائص نفسية وفكرية من شأنها تعويق كل موقف تفاوضي.

ولتفسير الموقف الإسرائيلي المتعنت يجب إلقاء الضوء على الأسلوب الذي يتبعه المتفاوض الإسرائيلي أثناء عقد الاتفاقات، حيث يرى كثير من الدارسين في مجال التفاوض أن المهارة التفاوضية باتت تعتمد في جزء منها على فرع سيكولوجي ناشئ يسمى بسيكولوجية التفاوض. وهذا

الفرع يعمل على تسخير كافة الميادين والمعارف السيكلوجية وذلك لدعم المهارات التفاوضية لكي يساعدنا على تدعيم القدرات التفاوضية لدى المفاوض العربي ولكن الأهم من ذلك هو اكتشاف أساليب إسرائيل التفاوضية.

ولقد أثبتت المفاوضات الطويلة بين العرب وإسرائيل أن سلوك المفاوض الإسرائيلي يتسم بالاحتيايل.

والمحتال كما يعرفه القانون " بأنه كل من يتوصل إلى الاستيلاء على خيرات مملوكة للغير سواء كان ذلك بالاحتيايل أو باستعمال طرق إحتيالية من شأنها إيهام الناس بوجود مشروع كاذب أو واقعة مزورة أو خلق الأمل بحصول ربح وهمي أو تسديد المبلغ الذي أخذ بطريق الاحتيايل ، وإما بالتصريف في مال ثابت أو منقول ليس ملكاً له ولا له حق التصرف فيه وأما باتخاذ اسم كاذب أو صفة غير صحيحة.

ولقد كان القانون الروماني القديم يعتبر الاحتيايل (استعمال الخديعة مع شخص لحمله على التنازل عن مكاسبه لمصلحة المحتال) نوعاً من المهارة التي تمارس ضد الأجنبي فالقانون الروماني لم يكن يعترف للأجنبي بأي حق.

وإذا انتقلنا إلى الاتفاقية المسماة " واي ريفر " فكانت مثلاً واضحاً على ممارسة استراتيجية الاحتيايل في هذه الاتفاقية حيث كان يمارس ضغوطاً حادة على المتفاوضين من خلال وجود طرف ثالث " أمريكي " ، وتوصلت هذه الضغوط إلى التسليم الفلسطيني بدفع الثمن المطلوب وإلى القبول الإسرائيلي بالالتزام بتثبيت حجم التنازلات عند الحدود التي أعلنتها إسرائيل نفسها.

ولقد كان الثمن باهظاً ومجرأً للفلسطينيين لدرجة استدعت حضور الملك حسين ومع ذلك لم يسفد " نيتياهو " ذلك الاتفاق ثم جاء " باراك " الذي فضل التريث والمماطلة في تنفيذ الاتفاق ، وبعد ممارسة ضغط من قبل كلينتون لإقناع الإسرائيليين بالتوقيع على الاتفاق والنتيجة كانت إصرار المفاوض الإسرائيلي على ربط بند قيام الدولة الفلسطينية بعبارة " بموافقة جميع الأطراف " وهذه العبارة معناها ربط الاتفاق بمفاوضات أخرى ومع ذلك قبل الفلسطينيون فكانت النتيجة رفض إسرائيل تطبيق أي خطوة من الاتفاق.

ولإعطاء مثال توضيحي : " أن يكون أحد الأشخاص موجوداً في قطعة أرض (بوضع اليد) ويأتي صاحب الأرض ليطالب بأرضه فيضع الشخص شروطاً للخروج من هذه الأرض ويوافق

صاحب الأرض ويدفع الثمن المطلوب ، ولكن الشخص يرفض المغادرة ويبدأ بفرض شروط جديدة مستغلاً تورط صاحب الأرض بدفع الثمن وعدم قابلية استرداده ، فإذا ما قبل الشروط الجديدة راح المحال يفرض شروطاً أخرى وهكذا دواليك. وهذا نموذج لاستراتيجية الاحتلال الذي تمارسه إسرائيل من خلال مفاوضاتها مع العرب والذي يتبلور في النقاط التالية :

- إن شروط إسرائيل المعلنة ليست حقيقة وإنما هي فخ لاستدراج المفاوض العربي فإذا ما قبل بها على الرغم من مساوئها وعدوانيتها فإنه لن يحصل سوى على مشروع مفاوضات جديدة ويبدو ذلك جلياً في المسار التفاوضي الفلسطيني في مداخله المتعددة.
- تسعى إسرائيل على وضعية الساعية للسلام وذلك من خلال وضعها لشروط غاية في الإحراج للمفاوض العربي فإذا قبلها فإن شروطاً أكثر إحراجاً في انتظاره.
- دور الولايات المتحدة كطرف ثالث ليس حيادياً ، حيث أنه خاضع لأي إشارة من المفاوض الإسرائيلي مما يعتبر موقفاً غير عادل.
- تملك إسرائيل قدرة إعلامية مهيمنة وتوظفها في إقناع الرأي العام العالمي للحصول على موافقته ودعمه لها بالاستمرار.
- من الصعب إيجاد منافس لقدرة إسرائيل على تمثيل الأدوار الاحتياطية ويبدو ذلك واضحاً في تنصل " نيتنياهو " من بنود واي ريفر بحجة معارضة الرأي العام الإسرائيلي (وهذا معناه منتهى الديمقراطية التي يجب ألا تغضب أحداً؟؟) ومن ثم جاء من بعده " باراك " ليعيد بعرض أية نتائج للمفاوضات على الاستفتاء العام تأكيداً لهذه الديمقراطية.
- عندما نتكلم عن إسرائيل فإننا لا نتكلم عن طموح مرضي فقط بل عن جنون العظمة (بارانويا) غير محدود ومكرس فقط في الأنبيات الإسرائيلية.
- مهارة استخدام الأطراف ، حيث تتجسد هذه المهارة الإسرائيلية هنا في فصل المسارات العربية والاستعداد بكل طرف عربي على حده بعد تجريده من أعماقه الاستراتيجية.
- الخوف من المستقبل وهو عنصر واضح في السلوك الإسرائيلي حيث تسمى الولايات المتحدة جاهدة لخفض انفاقها المخصص ، وحيث أن السلام يعتبر مخرجاً لتخليص أمريكا

من التزاماتها المالية تجاه إسرائيل وهذا يثير الرعب لدى إسرائيل من المستقبل وهو يدفعها للسؤال التالي :

"ماذا لو حدث تناقض بين المصالح الأمريكية والإسرائيلية "

وهذا بشكل تشخيصاً سيكولوجياً لا يقبل الشك باعتماد إسرائيل على مبادئ الاحتياط بجرائها ووقاحتها وعليه فإن إسرائيل هي النموذج المعاصر الفاضح للقانون الروماني الذي ينزع عن الآخر أي حق ويعتبر الاحتياط عليه احتيلاً جائزاً وليس جرمًا. (المركز العربي للدراسات المستقبلية، ص ٥)

كما يشير محمد حسنين هيكل إلى أن غلبة الروح الظالمة للمفاوض الإسرائيلي والمتغافلة عن حقوق الآخرين وراء فشل محاولات إقرار جو من الهدوء والسلام في المفاوضات التي تمت بين الفلسطينيين وإسرائيل حتى بعد تدخل الوسيط الأمريكي وبعد جهود مضنية من المفاوض المصري والعربي. (محمد حسنين هيكل ، ٢٠٠٠ : ٢٣٧).

الفصل الثالث : استراتيجيات التفاوض Negotiation strategies

تمثل استراتيجيات التفاوض الخطط التي يستخدمها المفاوض أثناء العملية التفاوضية ، حيث يحتاج المفاوض إلى استراتيجية وتكتيكات محددة تساعده في الوصول إلى تحقيق الأهداف، فالاستراتيجيات هي الخطط المرشدة للتصرفات الصادرة من المفاوض أثناء عملية التفاوض. أما المقصود بالتكتيكات فهي عبارة عن العناصر الجزئية والخطوات التفصيلية التي تبني عليها الاستراتيجية.

ويمكن تصنيف استراتيجيات التفاوض كما يلي :

يسرى كنيدي (Kennedy ١٩٨٧) (أن أهم الاستراتيجيات الممكن استخدامها في عملية التفاوض ما يلي :

أولاً : الاستراتيجية الهجومية

تهدف هذه الاستراتيجية إلى محاولة الحصول على أكبر قدر من المكاسب مع الحد من احتمالات تقديم تنازلات للطرف الآخر ، ويتخذ المفاوض من خلال هذه الاستراتيجية موقف الهجوم

مما يعكس إصراره في الحصول على أفضل المزاي ، ومن ثم يتسم سلوك المتفاوض بالتشدد والتصلب والعناد والتظاهر بعدم تقديم تنازلات للطرف الآخر مع التلميح بالقوة والتهديد بالمقاطعة وعدم التفاوض واستمرار الضغط لإجبار الطرف الآخر على القبول.

وهناك عدد من السلوكيات يقوم بها هذا المتفاوض ليحقق أهدافه منها :

- السيطرة قدر الإمكان على ترتيبات المفاوضات (اختيار الزمان والمكان وزمان كل جلسة)
- محاولة دفع الطرف الآخر ليقدم عروضه
- الاستفادة من الدلائل والوثائق في تدعيم مركزه لكي يدعم ما يقوله بالوثائق.
- العمل على تحويل بؤرة الاهتمام إلى نقاط القوة في العرض الذي يقدمه (خاصة أثناء الرد على أسئلة الطرف الآخر)
- طرح الأسئلة التي تساعد على كشف نقاط الضعف في مركز الطرف الآخر.

ثانياً : استراتيجية القبول أو الرفض

يستخدم المتفاوض من خلال استراتيجية " إما القبول وإما الرفض " بالكلمات التالية " هذا ما أعرضه عليك فإن لم تكن تريد هذا الحل على هذا الأساس فلتتس الأمر كله " .

وعلى الطرف الآخر أن يتخذ بعض الخطوات لمواجهة هذا الموقف الصعب مثل :

- مواصلة الكلام وتجاهل الإنذار ، فإذا لم يعلق المتفاوض ، فهذا دليل على أنه لم يكن جاداً فيما يقوله.
- الدراسة الجيدة للبدائل فإن وجد أن هناك بدائل أفضل من الحل الذي قدمه المتفاوض فليقل " هو السرفض ، اتصل بي إذا غيرت رأيك " ، حيث أن هذا الرد يحفز على المزيد من التغيير والتفهم لمراجعة الموقف ومناقشته مرة أخرى.
- اختراع منافس ، وذلك من خلال إدعاء أن هناك منافساً سيقدم له الحلول بشكل أفضل لتحقيق مصالحه حيث أن هذا الادعاء يمكن أن يساعد في تحديد مدى جدية المتفاوض في الإنذار الذي وجهه.
- إنهاء التفاوض والانصراف منه تجنباً لصفقة سيئة أفضل من البقاء والتورط فيها.

ثالثاً : المتفاوض المتشدد / الطيب

تعتبر استراتيجية المتفاوض المتشدد / الطيب من الاستراتيجيات التفاوضية الجيدة في التطبيق العملي إذا ما أحسن تطبيقها حيث تتلخص في قيام المتفاوض بهجوم عنيف في بداية التفاوض، وقد يلجأ في هجومه إلى التهديد أو التلويح به، ثم يتبع ذلك مباشرة دور الشخص الطيب من خلال عرض شيء وسط أو معتدل أو تقديم بعض الوعود لمعالجة المشكلة التي أثارها من خلال الهجوم.

لكن يرى البعض أن لهذه الاستراتيجية بعض المساوئ من أهمها أن هجوم المتفاوض في البداية قد يستثير غضب الطرف الآخر، كما أن اتباع أسلوب الشخص الطيب بعد الهجوم مباشرة قد يشجع الطرف الآخر على الإصرار على موقفه.

رابعاً : الاستراتيجية الدفاعية Deffensive strategy

يقوم المتفاوض بالدفاع عن موقفه أو عن حدوده بهدف تقليل حجم التنازلات المطلوبة أو الرغبة في الحصول على تنازلات أكبر من جانب الطرف الآخر.

ويلجأ المتفاوض إلى هذه الطريقة عندما يكون في موقف ضعيف أو في حالة تقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن ، ولاتجاه هذه الاستراتيجية عليه أن يقدم المبررات الكافية والمقنعة باستخدام الحقائق والأرقام والتدرج أثناء الدفاع مع القدرة على ضبط الأعصاب وتحمل أي سخريّة عند رفض مقترحاته.

استراتيجية الحدود المغلقة Off - Limits

من خلال هذه الاستراتيجية يسعى المتفاوض إلى إثارة الانتباه وتركيز الاهتمام على بعض العناصر الفرعية المتعلقة بالقضية بأنها غير قابلة للتفاوض أو المناقشة ، وعند المحاولة للحديث عن هذه القضايا فإن الإجابة تكون ممثلة في الرفض الصريح ، وبالتالي نجد الطرف الآخر يصر على التفاوض على تلك العناصر (الحدود المغلقة) من خلال تقديم تنازلات أو إغراءات للتفاوض على الحدود المغلقة. والاحتمالات القائمة في هذا الموقف تتوقف على ميزان القوة بين الطرفين.

خامساً : استراتيجية هدف عالي/ هدف منخفض Aim high / aim Low

في ظل هذه الاستراتيجية يحاول المتفاوض الضغط على الطرف الآخر ليدفعه إلى تقديم التنازلات الكبيرة حتى يكاد يقترب من الأوضاع المثالية Ideal Positions.

حيث يبدأ المتفاوض بطلب كبير ربما يفوق التوقعات وعندئذ يواجه الطرف الآخر بصعوبة الموقف التي قد تؤدي به إما إلى التهديد بالانسحاب من التفاوض أو العمل على التكيف معه من خلال السعي إلى تعديل المطالب لتصل إلى الحدود المعقولة التي تسمح باستمرار ونجاح التفاوض. (Kennedy et al. 1987 , 180 : 183)

سادساً : استراتيجية فائز / فائز أو يكسب / يكسب Win / Win

تؤكد هذه الاستراتيجية على تحقيق مصالح طرفي التفاوض بأفضل صورة من خلال العمل على تحديد وحل المشكلات ، وهذا يعني أن المتفاوض يسعى لتحقيق مصالحه الخاصة مع إتاحة الفرصة للطرف الآخر حتى يعرض قضيته ويحقق أهدافه أيضاً.

ويرى البعض أن معظم الأفراد يدخلون المفاوضات لخدمة مصالحهم الشخصية فقط ولا شيء في ذلك ما دامت النتيجة النهائية ستكون تبادلاً للمنفعة المشتركة ، ولكن يرى واضعوا هذه الاستراتيجية أنه على المتفاوض من خلال هذه الاستراتيجية أن يحرص أولاً وأخيراً على حماية مصالحه فإذا كان من الواضح تماماً أن الطرف الآخر يركز فقط على الحصول على أفضل صفقة ممكنة فإن هذا يوجب على المتفاوض أن يتصرف بالمثل.

ولهذا فإن هذه الاستراتيجية تكون مناسبة إذا كان الطرفان مستعدين للعمل معاً على أساس من الثقة المتبادلة فإن مدخل فائز / فائز يعتبر الأسلوب الأمثل لهما.

- استراتيجية الشرطي الطيب

إن المتفاوض الذي يطبق هذه الاستراتيجية يفترض أن مصلحة الطرف الآخر هي مصلحته ويستغل كل الفرص المتاحة ليقنعه بهذا الافتراض. كما أنه لن يهاجم موقف الطرف الآخر ولن يختلف معه في الرأي ولكنه يتجاهل ببساطة كل الحقائق التي توضع على مائدة المفاوضات.

هنا يجب على الطرف الآخر أن يجبره على التركيز على الحقائق ويقطع عليه الطريق حين يدرك غايته وإلا يقع فريسة لتوسلاته حيث أن المتفاوض الذي يستخدم هذه الاستراتيجية " يقسم أنك

قد حصلت على أفضل الطرق لتحقيق مصالحك الشخصية". (جورج فولر ، ترجمة عربية ،
٢٠٠٠ : ١٠٠ - ١٠٢)

الفصل الرابع : أنماط التفاوض Negotiation Styles

هناك أنماطاً مختلفة لشخصية المفاوضين وكل نمط له خصائصه المميزة وانعكاساته على سلوك صاحب الشخصية وبالتالي فهو يحتاج إلى طريقة ملائمة للتفاوض معه. حتى لا يحدث صدام أو خلافات تؤثر بالسلب على عملية التفاوض حيث أنه إذا توافرت للمفاوض المعرفة الكافية بخصائص نمط شخصية الطرف الآخر فسوف يساعده ذلك - إلى حد كبير - في التعامل والتعاون معه بنجاح وذلك من خلال اختيار الأساليب المناسبة للتعامل معه.

وسوف نتطرق إلى التعرف على بعض الأنماط الخاصة بشخصية المتفاوضين من خلال ما أورده روجرز فولكيميا Volkema (١٩٩٩) في كتابه عن التفاوض.

أولاً : النمط التنافسي The Competing Style

هذا النمط من المتفاوضين يحاول الحصول على أكبر قدر من المكاسب مع الحد من احتمالات تقديم تنازلات للطرف الآخر فهو يرغب في تحقيق أهدافه حتى ولو على حساب الآخرين ولهذا يتسم سلوكه بما يلي :

- التصليب والإصرار للحصول على ما يريد.
- تحقيق أكبر قدر من المكاسب حتى ولو على حساب الطرف الآخر.
- استخدام الصوت المرتفع للتأثير على سير المفاوضات لصالحه.
- استخدام الوثائق والمعلومات كدليل لتدعيم مركزه وإقناع الطرف الآخر بوجهة نظره.
- محاولة طرح الأسئلة التي تساعده على كشف نقاط الضعف لدى الطرف الآخر.

ثانياً : النمط التكيفي Accommodating style

يعتبر هذا النمط عكس النمط التنافسي فهو منفتح على الآخرين ويميل إلى تأكيد الصداقة والمودة ولذا فهو يهتم بالعلاقات الاجتماعية وتكون دائماً لها الأولوية في سير المفاوضات ، ويتسم سلوكه بما يلي :

- الاهتمام برغبات الطرف الآخر أكثر من اهتمامه بنفسه.
- إعطاؤه قدراً كبيراً من الأهمية لمقترحات الطرف الآخر حتى ولو أدى ذلك إلى التنازل عن جزء من مطالبه الشخصية من أجل تحقيق علاقة طيبة مع الآخرين.
- إرضاء الطرف الآخر من خلال تركيز الاهتمام على مقترحاته والعمل على تحقيقها.
- عدم إيذاء الآخرين أو جرح مشاعرهم فهو إنسان يتسم بالحساسية المفرطة.
- الاهتمام والتركيز على نقاط الاتفاق أكثر من نقاط الاختلاف حيث يكون شعاره " التفاوض على الممكن وليس المستحيل ".

ثالثاً : النمط التعاوني The Collaborating style

- يعمل المتفاوض المتعاون على اكتشاف اهتمامات الطرف الآخر بهدف تحقيق المصالح المتبادلة لكلا الطرفين وذلك من خلال السلوكيات التالية :
- للتركيز والاهتمام بمصالح الطرف الآخر.
 - محاولة البحث عن الحلول الإبداعية التي تعمل على تحقيق مصالح طرفي التفاوض بأفضل صورة ممكنة.
 - الإتصاف الجيد للطرف الآخر قبل أن يدلي بوجهة نظره في موضوع النقاش.
 - إعطاء أهمية كبيرة لبناء الثقة المتبادلة بينه وبين الطرف الآخر على اعتبار أنها خطوة أساسية لتبادل المنافع المشتركة فيما بعد.

النمط التجنبي Avoiding style

- يتسم هذا النوع من المتفاوضين بالقلق وعدم الثقة بالنفس ، حيث أنه يتجنب الدخول في المناقشات الخاصة بالموضوعات التي تهم الطرف الآخر ، ويبدو ذلك من خلال السلوكيات التالية :
- الخوف من الدخول في مناقشات مع المتفاوضين المتشددين.
 - يجد صعوبة في مناقشة المواقف التي تتسم بالجدل الكثير.
 - تجنب الدخول في المفاوضات التي تثير قدراً كبيراً من التوتر.
 - تجنب الدخول في المناقشات ذات النهايات المفتوحة.
 - تفضيل الانسحاب من المفاوضات ذات المواقف الصعبة.

النمط التوفيقى The Compromising style

- يسعى المتفاوض التوفيقى لتحقيق قدر من مصالحه الشخصية بمعنى التوصل إلى حلول وسط للمشكلة المتنازع عليها ، ويتبلور صورة هذا النمط من خلال السلوكيات التالية :
- التنازل عن تحقيق جزء من مصالحه الخاصة
 - تقدير ظروف الطرف الآخر والاستجابة لها من خلال التنازل عن شيء مقابل تحقيق شيء آخر.
 - تبني موقفاً وسطاً.
 - تبني استراتيجية الأخذ والعطاء.
 - الميل إلى تحليل الأمور خاصة نقاط الاختلاف بين أطراف التفاوض.

(Volkema , 1999 : 60 - 64)

أعطى جيمس باترسون (Patterson 2002) تصوراً لأنماط المتفاوضين تبعاً لمتغيري التوكيدية والانفعالية كما يظهر في الشكل رقم (٢)

الأنماط الشخصية للمفاوضين
Negotiator Personality types

Emotion	Low	Analytical المحلل	Pragmatic العملي
	High	Amiable الودود	Extrovert المنبسط
		Low	High
		Assertiveness	

شكل (٢)

١) The Analytical Negotiator المحلل

- يجد صعوبة في الوصول إلى القرارات حيث يبدو له أن معلوماته غير كافية ومن ثم فهو بطيء في اتخاذ القرارات.

- لا يهتم كثيراً بالتركيز على المشاعر والعواطف
- يتسم بدرجة قليلة من التوكيدية
- يستطيع أن يعمل بكفاءة في المجالات الهندسية وأعمال التجارة والمحاسبة
- يهتم بالتفكير في مضمون السؤال ودلالته قبل الإجابة عليه.
- يتسم تفكيره بالتناسق والموضوعية حيث يميل دائماً إلى تحليل الأمور باستخدام تفاصيل كثيرة.

٢) المفاوض المحبوب (الودود) The Amiable Negotiator

- يركز دائماً على المشاعر والانفعالات.
 - ذو مشاعر فياضة ولا يتسم بدرجة عالية من التوكيدية.
 - يهتم بتنمية العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.
 - لا يميل إلى إيذاء الآخرين.
 - يتجنب الدخول في المنازعات مع الأطراف الأخرى قدر الإمكان فهو دائماً يجنح للسلام.
 - يتسم بالصبر والإخلاص في العمل.
 - شعاره هو " دعونا نبقى الحال على ما هو عليه "
- من نقاط ضعفه أنه :

- يتسم بالحساسية الشديدة والانفعالية.
- يعطي أهمية كبيرة لتنمية العلاقات الاجتماعية فيحافظ عليها.

٣) المفاوض المنبسط The Extrovert Negotiator

- يتسم بالتوكيدية وبالمشاعر والعاطفية فهو شخص ودود وبنمي صدقات كثيرة.
- لا يهتم بمعرفة التفاصيل أثناء التفاوض وإذا طلب منه ذلك لا يستطيع أداء هذه المهمة بنجاح.
- شعاره " نق بي تتجج "
- نشيط ومتحمس لأداء الأعمال بسرعة ويمكنه تحفيز الآخرين
- يحقق النجاح في الوظائف التي تتطلب المهارات الاجتماعية كالمبيعات والتسويق أو العلاقات العامة.
- يتخذ قراراته بسرعة.
- يناقش القضايا بصراحة واضحة وثقة بالنفس نرنو إلى التوكيدية العالية.

٤) المفاوض العملي Pragmatic Negotiator

شخصية ذات كفاءة عالية في أداء الأعمال ويتسم بالتوكيدية العالية ولا يهتم كثيراً بالمشاعر العاطفية.

- يركز على الأهداف الهامة.
- يعمل بجدية ونشاط فهو حريص على عدم إضاعة الوقت في الأعمال غير الهامة مثل المكالمات الهاتفية غير الضرورية.
- يفضل الاشتراك في المسابقات الرياضية من منطلق حبه للتنافس.
- يفضل استخدام الأجهزة المبرمجة
- يستطيع تقلد المناصب الإدارية المرموقة بسبب قدرته على تحقيق النتائج المرجوة.
- يتسم بنقاة عالية في النفس.
- يركز في المفاوضات على الأهداف والنتائج فهو يستثمر الوقت بكفاءة عالية.

طريقة التعامل مع الأنماط المختلفة للمتفاوضين :

يرى جيمس باترسون (Patterson 2002) أن كل نمط يفضل التفاوض مع النمط المماثل له في الصفات والاهتمامات ، فالمتفاوضين الذين يشتركون في بعض الصفات المتماثلة يتعاون على نفس المحور في المربع السابق الذكر (شكل ٢) ويتم التفاوض معهم بأقل قدر من الخلافات ومن هؤلاء الثنائيات النمط التحليلي / العملي ، النمط المنبسط / العملي ، النمط المنبسط / الودود ، النمط التحليلي / الودود.

كما يعتقد أن المتفاوض الناجح هو الذي يدرك خصائص نمط الطرف الآخر ويلعب دور أو يتقمص الشخصية الضرورية للتعامل معها بنجاح حيث أن النمط المنبسط لا يتفق مع التحليلي الذي يفضل مناقشة جميع التفاصيل بدقة متناهية قبل اتخاذ أي قرار بينما يرى المنبسط بعدم جدوى إضاعة الوقت في هذا الموضوع.

كذلك النمط الودود لا يتسق مع العملي الذي يشعر بأن المفاوض الودود متساهل أكثر من اللازم وفي نفس الوقت يشعر الودود بالضغط الشديد والمتواصل من جانب العملي للتوصل إلى قرار سريع. (Patterson , 2002 : 1- 4)

الفصل الخامس : استراتيجية تنمية المهارات التفاوضية

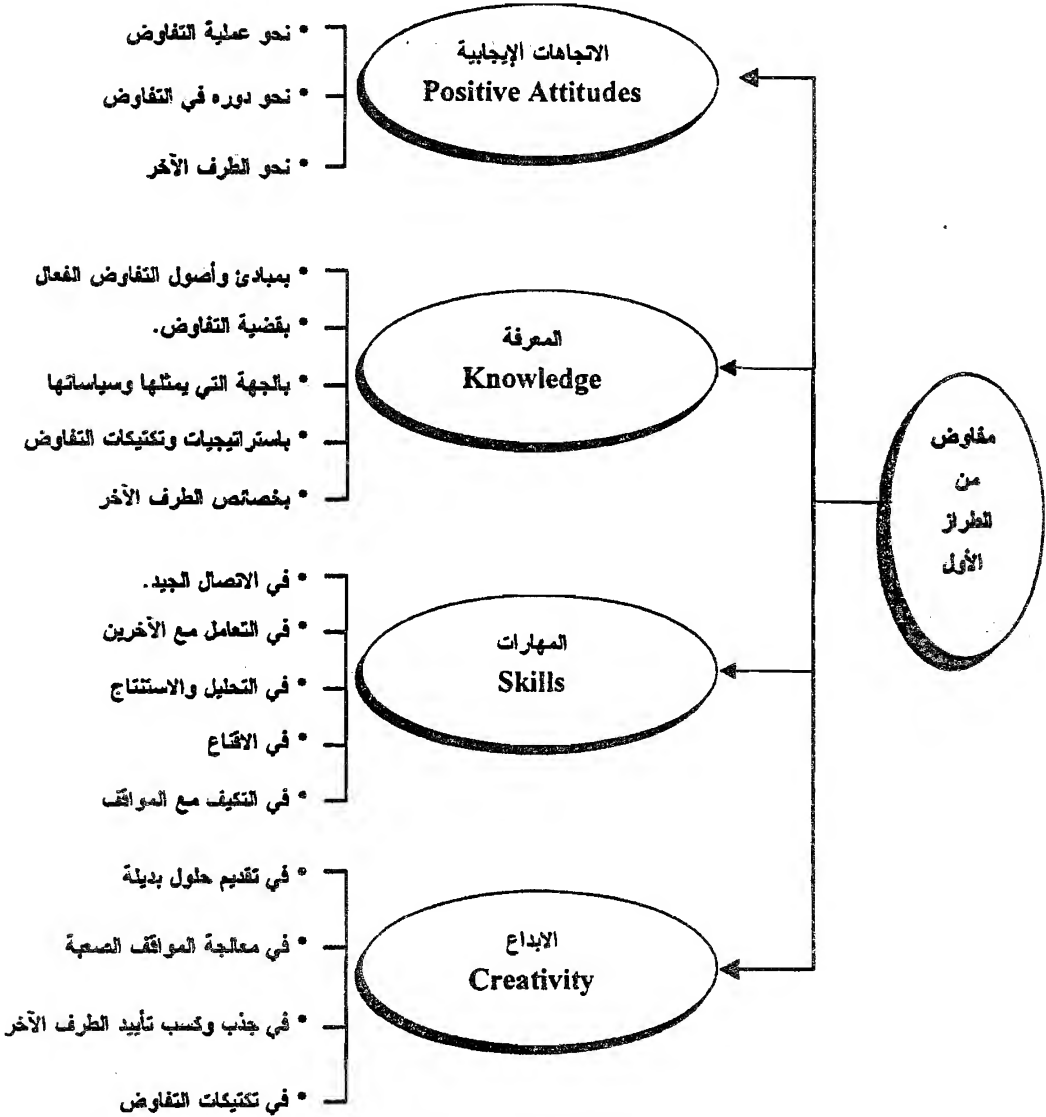
نكتسب في بحث حيوي في حياتنا المعاصرة ألا وهو التفاوض لما له من أهمية بالغة باعتباره وسيلة من أهم وسائل التفاهم للوصول إلى الهدف المنشود وحيث يمكن تحقيق فوائد كثيرة إذا امتلك المفاوض أدواته وهو يفاوض الآخرين.

والتفاوض وفق أسس منهجية نافذة من الخير للجميع ، فالتفاوض المنهجي مفيد في إيصال الفكر للآخر ومفيد أيضاً في تدريب المتفاوض نفسه إذ أنه يرتقي بطريقته في التفكير وفي الأداء ويعلمه ضبط النفس ويقوي لديه ملكة المحاكاة والتفكير المتزن مما يجعله مقبولاً من الآخرين.
(قنري حفي ، ٢٠٠٠)

ولا شك أن هناك الكثير منا يسعى ليكون من المتفاوضين المتميزين في مجال التفاوض ولكن الطريق إلى التميز يتطلب مقومات متعددة لا بد من معرفتها والتحقق من توافرها سواء على المستوى السلوكي أو المهاري أو المعرفي.

وسوف تقدم في هذا الفصل برؤية تصويرية للمتفاوض من الطراز الأول كما هو مبين بالشكل رقم (٣) ثم نعرض لمناقشة اتجاهات المتفاوض ومهاراته المعرفية لمواجهة المشكلات والسلوك التوكيدي وقدرات المفاوض الإبداعية.

شكل رقم (٣)
بروفيل تصويري للمفاوض من الطرز الأول



(تخطيط مقتبس من ثابت عبد الرحمن إدريس ، ٢٠٠١ : ٦٤)

أولاً : تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو التفاوض :

لقد نالت الاتجاهات قدراً كبيراً من الاهتمام والبحث من جانب علماء النفس والباحثين في العلوم الإدارية وذلك لارتباطها المباشر بسلوك الإنسان.

فالاتجاهات متغلطة في حياتنا وتؤثر على ممارستنا اليومية حيث أنها تعتبر من المحددات الأساسية للسلوك لأنها ذات علاقة تفاعلية مع الإدراك والشخصية والتفاعلية كما أنها تساعد على تفسير وتفهيم سلوك الفرد.

والاتجاهات هي حالة عقلية وعاطفية من الاستعدادات وتؤثر على استجابة الفرد للناس والأشياء والمواقف. لتفق علماء النفس على وجود ثلاث مكونات للاتجاهات وهي :

(١) المكون المعرفي Cognitive: يتعلق المكون المعرفي أو الإدراكي بالاعتقادات والآراء التي تبدو من خلال تعبيرات الفرد عن موضوع الاتجاهات.

(٢) المكون الانفعالي العاطفي Affective: يتعلق بالمشاعر والعواطف التي يتم التعبير عنها بمعنى أنه يشير إلى الحالات الشعورية الذاتية أو المزاجية للفرد تجاه الشيء أو الفرد.

(٣) المكون السلوكي Behavioral: وهو يشير إلى العمليات الجسمية والفعالية التي تُعد للفرد للتصرف بطريقة معينة بمعنى أنه يعكس النزعات السلوكية للفرد تجاه الأشياء والأفراد (سلوى عبد الباقي ، ٢٠٠١ : ١٤٣ ، ١٤٤).

ويؤكد البعض أن التفاوض المتميز يجب أن تتوفر لديه الاتجاهات الإيجابية نحو عملية التفاوض كأسلوب لحل المشكلات وفرض المنازعات والخلافات ، وهذا يعني أن يكون لدى الفرد حب أو اتجاه إيجابي نحو التفاوض كنشاط إنساني مفيد وهادف وليس مجرد نوع من المروعة والنفذاع.

هذا بالإضافة إلى أن التفاوض الفعال هو الذي يحمل اتجاهات إيجابية نحو دوره في عملية التفاوض ومن ثم يقتنع بهذا الدور ويبذل كل جهد من خلال سلوكياته التفاوضية بما يساهم في تحقيق هذا الدور ومقابلة توقعات الآخرين نحوه.

ومن هنا تبرز أهمية تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العملية التفاوضية لما لها دور أساسي وهام في نجاح التفاوض مع الآخرين.

فالفرد ذو الاتجاهات الإيجابية نحو التفاوض كأسلوب أمثل لحل المشكلات وفض
المنازعات ونحو الدور المتوقع منه في فريق التفاوض. هذا الفرد لا يشعر بالملل أو عدم جدوى
مساهمته في العملية التفاوضية أو فقدان الحماس والمثابرة لتحقيق الأهداف من التفاوض مهما كان
الطريق شاقاً وطويلاً.

كذلك لا يوجد نجاح لأي نوع من التفاوض دون أن يكون لدى المتفاوض اتجاهات إيجابية
نحو الطرف الآخر لأن الاتجاهات السلبية تنعكس بطريقة مقصودة أو غير مقصودة على سلوك
المتفاوض مع الطرف الآخر مما يؤثر بالسلب على نجاح العملية التفاوضية. (هاري ميللز ، ترجمة
عربية ، ٢٠٠٣ : ١١٠ - ١١٢)

ثانياً : الحاجة إلى المعلومات (المعرفة)

المعلومات مهمة لتغطية جوانب متنوعة لتحديد أهداف وخطة الطرف الآخر قبل بدء
المفاوضات الأمر الذي يعني الحصول على معلومات قيمة تدعم مركز المتفاوض.

ولكن الأهم هي الحاجة إلى الحصول على معلومات عند الجلوس على مائدة المفاوضات لها
ميزة مزدوجة.

أولاً : تنسب المفاوضات القدرة على تقييم مدى صحة موقف الطرف الآخر وهناك حاجة
لا تقل أهمية وهي الحاجة إلى مراجعة هذه المعلومات من حيث تأثيرها على العناصر
الفردية لمركز المتفاوض.

ثانياً : تمكن المتفاوض من تحديد مجالات الاتفاق والاختلاف وهذا يساعد على تحديد النقاط التي
يمكن الاتفاق عليها والتي يمكن مفاوضاتها بالعناصر التي يعترض عليها الطرف الآخر كما
تساعد أيضاً على إدخال تعديلات على الموقف التفاوضي وبالتالي تؤدي إلى التغلب على
العقبات التي تحول دون التوصل إلى اتفاق.

فالمفاوض يكون في وضع أفضل لاتخاذ قرارات فعالة إذا ما تمكن من معرفة أنواع الخبرات
والقدرات والخصائص العقلية للطرف الآخر من سياق سلوكياته وأدائه الذي يدير دفة الموقف
التفاوضي لتحقيق مكاسب للطرفين.

ولا شك أن مقدرة المتفاوض على فهم وملاحظة الفروق الفردية وفهم العلاقات وكيفية تأثيرها يعطى المتفاوض قدرة على التنبؤ بالسلوك الذي سيصدر من الطرف الآخر مما ييسر إدارة النشاط التفاوضي. (جورج فولر، ترجمة عربية ٢٠٠٠ ، ٨٦)

ثالثاً : أسلوب حل المشكلة Problem - solving Approach

يعتبر أسلوب حل المشكلة من المداخل الفعالة للتفاوض حيث يعتمد على تحديد المشكلة أو القضية المتنازع بشأنها وتشخيصها جيداً وتحديد الأهداف أو الحلول المرغوبة مع مراعاة المصالح والاهتمامات المشتركة والاعتماد على إجراء المناقشات مع أطراف التفاوض لاختيار البدائل التي ترضي جميع الأطراف.

وأسلوب حل المشكلة من المنظور السلوكي هو عملية مساعدة تهدف إلى تمكين الفرد من أن يتعامل بكفاءة أكبر مع المشكلات الموقفية. ويشير محروس الشناوي ومحمد عبد الرحمن (١٩٩٨) إلى أن الفرد من خلال هذه الطريقة يتعلم كيف يصوغ المشكلة على النحو الذي يساعد على حلها لأن الفهم الخاطئ للمشكلة ووضعها غير المنطقي يمثل جزء كبير من المشكلة. ويتكون أسلوب حل المشكلة من عدة مراحل منها :

مرحلة التوجيه العام : تهدف هذه المرحلة إلى تنمية ميل قوى لدى الفرد لتقبل الواقع حيث أن المشكلات ما هي إلا جزءاً عادياً من الحياة.

كما تهدف أيضاً إلى كبح الميل للاستجابة سواء بالانفعال التلقائي أو التخاص عن القيام بشئ وبالتالي ينظر الفرد إلى المشكلة على أنها حقيقة وموقف يجب مواجهته بوضوح ونشاط.

مرحلة تحديد وصياغة المشكلة :

حيث يتم تحديد عناصر الموقف إجرائياً وبطريقة ملائمة للتعرف على الأهداف الأساسية. وهي تعني تحديد المشكلة وصياغتها وتحليلها إلى عناصر محددة تؤدي إلى اختيار أهداف لحل الموقف ومن ثم يستطيع الفرد تحديد أهدافه الأساسية والقضايا والصراعات.

مرحلة توليد البدائل :

تعتمد هذه المرحلة على أسلوب القدح الذهني Brain-storming بمعنى أعداد قائمة بالحلول الممكنة المناسبة للموقف الخاص بالمشكلة.

مرحلة اتخاذ القرار :

هي مرحلة تقويم البدائل ويتم ذلك من خلال النظر إلى النتائج القريبة والبعيدة المدى مع الأخذ في الاعتبار النتائج الشخصية والاجتماعية أما مرحلة التحقق فهي المرحلة الخاصة بتقييم واستعراض النتائج الفعالة للمشكلة. (محروس الشناوي ومحمد عبد الرحمن، ١٩٩٨: ٢٣١ - ٢٣٢)

ويشير ثابت إدريس (٢٠٠١ : ٦٥) أن اتباع هذا المدخل من جانب المتفاوض ليس أمراً سهلاً وإنما يتطلب مهارات معينة وهناك خطوات يجب اتباعها عند تبني هذا الأسلوب في التفاوض منها :

- التحرك ببطء وذلك لأن التحرك السريع أو المندفع من جانب المتفاوض قد يؤدي إلى تقديم تنازلات أو طلباً لمزيد من التنازلات مما يؤثر الشك لدى الطرف الآخر.
- محاولة بناء الثقة دون المغالاة في ذلك بدرجة ملحوظة بمعنى بناء الثقة تدريجياً من خلال خلق جو من الصداقة والاستماع إلى آراء للطرف الآخر مع إظهار الاهتمام بما يقول.
- تحديد الاهتمامات والمصالح المشتركة بوضوح
- الفصل بين المسائل التي يمكن تحقيقها والتعاون فيها والأخرى التي تحتاج إلى مساومة.
- مناقشة الاختلافات والفروق بين الأوضاع التفاوضية وفقاً لأولوية أهميتها.
- البدء بالجوانب الرئيسية والهامة إلى تحتاج إلى تعاون مشترك على أن يراعي المتفاوض ما يلي :
- التحدث بخصوص المشاكل وليس الحلول
- اقتراح العديد من البدائل
- اختيار البديل المناسب الذي يحقق مصالح الطرفين

كما يؤكد هاري ميلز (٢٠٠٣) على أن المتفاوض الناجح يتميز بمهارته في تحليل الأحداث والمواقف تلك المهارات تعتمد على ربط الأحداث ببعضها البعض مع تحديد الاختلافات أو العلاقات المحتملة.

كما أن المتفاوض الفعال يجب أن تتوفر لديه مهارات الاستنتاج من المعلومات المتاحة والتي تبدو واضحة في سلوكيات الطرف الآخر (التصرفات اللفظية وغير اللفظية) إذ من الممكن أن تشير إلى ضرورة تقديم تنازلات منذ البداية فهذا يجب على المتفاوض أن يقوم بالدراسة والتحليل بين العديد من الأهداف والتنازلات، فهو يحتاج إلى نظرة تحليلية للموقف من خلال البحث عن إجابات للتساؤلات التالية :

- ما هي القضية الأساسية ؟ وما هي القضايا الجانبية.
 - ما هو الهدف الأساسي من العملية التفاوضية.
 - إلى أي مدى يمكن إجراء مقايضة بين الهدف الأساسي والقضايا الجانبية.
 - ما هي أفضل التكتيكات لتحقيق الأهداف.
 - ما هي الاستراتيجيات التي سوف يلجأ إليها الطرف الآخر.
 - كيف نحمي أنفسنا من استراتيجيات الطرف الآخر.
 - ما هي نوعية المعلومات التي نحتاج إليها لكي تدعم موقفنا.
- (هاري ميلز ، ترجمة عربية ، ٢٠٠٣ : ١٦٨)

طريقة حل المشكلة كأسلوب تفاوضي داخل الأسرة:

سبق أن أشرنا إلى أننا نمارس التفاوض في كل شأن من شئون حياتنا في المنزل والعمل فهو جزء نسيج العلاقات الاجتماعية بين الأفراد بعضهم البعض ففي الأسرة نجد أن هناك كثير من المواقف التي يجد فيها الزوجان أن لكل منهما رغبات واحتياجات لا تتفق مع ما يريده الطرف الآخر وتواجه الحياة الزوجية أزمت حادة. هنا يشير علاء الدين كفاقي (١٩٩٩) إلى أهمية ترفيق مهارة حل المشكلة بحيث يمكن أن نستخدمها لتعلم كيف نصوغ المشكلة على النحو الذي يساعد على حلها لأن الفهم الخاطئ للمشكلة ووضعها غير المنطقي يمثل جزء كبير من المشكلة.

حيث أن تحديد المشكلة وصياغتها بشكل سليم من شأنه أن يساعد على مواجهة المشكلة الحالية كما يساعد الأسرة أيضاً على مواجهة أي مشكلة أخرى يمكن أن تعترض سبيلها فيما بعد وذلك من منطلق توظيف الإمكانيات الابتكارية لأفراد الأسرة لحل المشكلات بأنفسهم وأيضاً تعويدهم على الاستقلال والاعتماد على الذات في تحديد أبعاد المشكلة ووضعها في إطارها الصحيح.

ولقد قدم المعالج السلوكي حديثاً فكرة تدريب الأسرة لتبني استراتيجية حل المشكلة من خلال الخطوات التالية :

(١) مرحلة التوجه العام: وفيها ننظر الأسرة إلى المشكلة الحالية وإلى المشكلات عموماً على أنها ملمح عادي من حياة الناس وعليه ان تفكر موضوعياً في أبعاد المشكلة وفي التقويم الحقيقي لإمكانياتها بدلاً من الانشغال الانفعالي بوجود مشكلة.

٢) مرحلة تحديد المشكلة وصياغتها: في هذه الخطوة تحاول الأسرة صياغة المشكلة على النحو الذي يساعد على حلها أي ترجمة الأحاسيس المجردة من وجود المشكلة إلى جمل وصياغات لغوية.

٣) مرحلة توليد البدائل : تعتمد هذه المرحلة على أسلوب القفح الذهني Brain-Storming حيث يطلب المعالج من أفراد الأسرة توليد أكبر عدد ممكن من الحلول المقترحة للمشكلة بقدر ما يتسع خيالهم وأفكارهم والكم هنا مقدم على الكيف بمعنى تأجيل تقويم الأفكار المقدمة.

٤) مرحلة اتخاذ القرار : يحاول أفراد الأسرة تقدير أي من البدائل يستحسن أن يسعوا إليها فهي مرحلة تقويم البدائل فهناك بدائل تحذف وتستبعد ثم تبقى البدائل ذات القيمة.

٥) مرحلة التحقق : وهي المرحلة الأخيرة في عملية حل المشكلة لتقييم واستعراض النتائج الفعلية للمشكلة. (علاء الدين كفاي ، ١٩٩٩ : ٣٠٠ - ٣٠٢)

رابعاً : التفاوض والسلوك التوكيدي

السلوك التوكيدي Assertive Behavior من وجهة نظر الباحثين في علم النفس هو سلوك ملائم من الناحية الاجتماعية لأنه يتضمن قدرة للفرد على التعبير الصادق والمباشر عن الأفكار والمشاعر الشخصية.

ويعتقد المعالج السلوكي أن الفرد إذا سلك بطريقة أكثر توكيدية فسوف يعطيه شعوراً بالثقة بالنفس واحترام الذات بل إن جوزيف ولبه اعتبر أن الاستجابة التوكيدية لها تأثير مشابه - إلى حد كبير- لتأثير الاسترخاء العضلي العميق في إمكانية الكف المتبادل للقلق.

كما يفترض أن الفرد حين يملك بطريقة أكثر توكيدية فإن ذلك يحقق له فوائد اجتماعية كثيرة حيث يكون بمقدوره التعبير عن المشاعر السلبية مثل الغضب والضيق وكذلك المشاعر الإيجابية مثل الفرح والحب والامتناع. (محروس الشناوي ومحمد عبد الرحمن، ١٩٩٨ : ١١١، ١١٢).

وفي مفاهيم العلاج السلوكي يكون للتدريب على التوكيدية إجراء يستطيع من خلاله الفرد غير القادر على مواجهة الصراع أو التحدي أو نقص الثقة بالنفس أن يتعلم مهارات التواصل التي تساعد على أن يتواصل مع حاجاته وأفكاره ومشاعره بشكل أكثر فاعلية.

ولهذا يعتبر السلوك التوكيدي في إطار الأسرة عامل هام في ممارسة الاتصال المباشر والواضح لكل فرد من أفراد الأسرة نحو الأفراد الآخرين من حيث التعبير عن الأفكار والمشاعر الإيجابية أو السلبية بطريقة واضحة مما يؤدي إلى توفير حل فعال للمشكلات داخل الأسرة ولتحقيق الأهداف الشخصية لكل فرد منها.

ويرجع البعض المشاكل الأسرية إلى نقص الاتصال الإيجابي بين أفرادها من خلال عدم القدرة عن التعبير عن المشاعر السلبية ومثل هذا الجو الأسري ليس مؤدياً إلى حل كفاء للمشكلات ويمكن أن يفسد التدريب التوكيدي فسي مساعدة عضو الأسرة في الاستجابة بشكل أكثر مباشرة وتوكيدية في الأحداث والمواقف التي يكون لها نتائج هامة بالنسبة له. (علاء الدين كفاي ، ١٩٩٩ : ٢٩٧ - ٢٩٨)

كما يرى جيمس باترسون Patterson (٢٠٠٢) أن التوكيدية عامل مؤثر وهام في نجاح المفاوضات حيث أن المتفاوض الذي يتسم بالتوكيدية العالية يستطيع التوصل إلى تحقيق الأهداف ويبدو ذلك واضحاً في سرد تصنيفاته لأنماط المتفاوضين كما يلي :

أولاً : المتفاوض المحلل The Analytical Negotiator حيث أنه يتسم بدرجة قليلة من التوكيدية ويعتبر هذا النوع من أصعب الشخصيات في الوصول إلى القرارات كما يبدو له دائماً أن معلوماته غير كافية ويحاول الحصول على كل المعلومات بدقة متناهية ويهتم بالتفكير في مضمون السؤال ودلالته قبل الإجابة عليه ومن ثم فهو بطيء في اتخاذ القرارات ، ويؤكد جورج فولر (٢٠٠٠ : ٨٦) أن مثل هؤلاء المتفاوضين قد يجعلونك تكلم نفسك قبل انتهاء المفاوضات فهم يسرون ببطء شديد يهدف إلى إرهابك مع تفحص كل جانب من جوانب عرضك بالتفصيل الممل وأفضل علاج للتكيف معهم هو مزيج من الصبر والمعاملة بالمثل.

ثانياً : المتفاوض الودود The Amiable Negotiator هذا النمط ذو مشاعر فياضة ولا يتسم بدرجة عالية في التوكيدية فهو شخص تقليدي ويهتم بتتمة العلاقات الاجتماعية مع الأطراف الأخرى ولا يميل إلى إيذاء الآخرين ويتجنب النزاعات قدر الأمكان فهو دائماً يجنح إلى السلام ومن نقاط ضعفه أنه يتسم بالحساسية الشديدة والانفعالية ويتخذ شعاره دعونا تبقى الحال على ما هو عليه .

ثالثاً : المفاوض المنبسط The Extrovert Negotiator هو شخص ودود ويني صداقات كثيرة ، منفتح على الآخرين ، لا يهتم بمعرفة التفاصيل أثناء التفاوض ويناقش القضايا بصراحة واضحة وثقة بالنفس ترنو إلى التوكيدية العالية ولذا فهو يستطيع الوصول إلى قراراته سريعاً.

رابعاً : المفاوض العملي Pragmatic Negotiator شخصية ذات كفاءة عالية في أداء الأعمال فهو يتسم بالتوكيدية العالية ولا يهتم كثيراً بالمشاعر العاطفية ويعمل بجدية ونشاط ، حريص على عدم إضاعة الوقت كما أنه يستطيع تقلد المناصب الإدارية المرموقة بسبب قدرته على تحقيق النتائج المرجوة. (3 : Patterson, 2002)

ويؤكد لس جبلين (٢٠٠٢) على أهمية التصرف بثقة أثناء المفاوضات حيث يرى أنه بإمكان الفرد نفع الآخرين إلى التحمس له في مشروعه عن طريق تصرفه بطريقة وثقة ، ولقد أدرك القادة العظام أهمية التصرف بطريقة وثقة ومنهم نابليون بونابرت الذي كان يدرك بالفعل سحر السلوك الوثاق، وعمل على استخدامه إلى حدود لا نهائية فبعد النفي عندما أرسلوا الجيش الفرنسي في أثره ، لم يعمد إلى الهروب أو الاختفاء وبدلاً من ذلك ذهب إلى لقائهم بكل جرأة وجسارة وحيداً أمام الجيش، إلا أن ثقته بنفسه من أنه سيد الموقف رغم كل شيء قد أدت له بالعجائب ، لقد تصرف للرجل كما لو أنه يتوقع أن يتلقى الجيش أولمره منه ، والذي حدث أنه سارت الجنود من خلفه بالفعل وكان هو في مقدمتها بقودما. (لس جبلين ، ترجمة عربية ، ٢٠٠٠ : ٦٤ ، ٦٥)

وتعتقد الباحثة أن المفاوض المتميز حين يسلك بطريقة أكثر توكيدية فإن ذلك يحقق له فوائد اجتماعية كثيرة. خاصة لو كان التفاوض في إطار الأسرة أو بين أفرادها وبعضهم البعض حيث يساعد ذلك على الاتصال المباشر والواضح لكل فرد نحو الآخرين.

فالتوكيدية تعني حرية التعبير الانفعالي وحرية للفعل سواء كان ذلك في الاتجاه الإيجابي السدال على الاستحسان والتقبل والاهتمام بالحب واللود والمشاركة والصدقة والإعجاب أو الاتجاه السلبي الدال على الرفض وعدم التقبل والغضب والألم والحزن والشك أو الخوف.

وهذا يعني أن الفرد يكون بمقدوره الكشف على مشاعره الحقيقية وأن يفعل ذلك في صراحة تامة حيث يساعده ذلك على تكوين علاقات اجتماعية وثقة مع بقية أفراد الأسرة مما يؤدي إلى التكيف الاجتماعي.

والعلاج النفسي السلوكي بطريقة تأكيد الذات لا يجب أن يقتصر على تعليم الفرد التعبير عن احتياجاته وحقوقه فقط لكن التوازن في التعبير عن الحرية الانفعالية يجب أن يتضمن التدريب على الجانب الآخر مثل التعبير عن المودة أو الإعجاب بفكرة معينة أو سلوك طيب. (عبد الستار إبراهيم ، ١٩٨٣ : ١٠٧ ، ١٠٨)

ويرى أن شيرر Shearer (٢٠٠٢) أن التفاوض هو طريقة لحل موقف نزاعي من خلال إرضاء الطرفين أي أن الفرد (في إطار الأسرة) يحاول تحقيق مصلحة الشخصية مع الاهتمام برغبات الطرف الآخر وإعطاء قدرًا كبيراً من الأهمية لمقترحات الطرف الآخر حتى ولو أدى ذلك إلى التنازل عن جزء من مطالبته الشخصية من أجل تحقيق علاقة طيبة مع الأفراد الآخرين بالأسرة.

خامساً : الإبداع والتفاوض

الطريق للوصول إلى التميز في التفاوض يتطلب مقومات متعددة سواء على المستوى السلوكي أو المعرفي ومن هذه المقومات القدرات الإبداعية Creative ability التي تلعب دوراً فاعلاً في رسم صورة المفاوض الفعال حيث أن نمط التفكير غير التقليدي يمكن أن يسهم في وضع بدائل تساعد على تقديم الحلول البديلة واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق المصالح الشخصية. فتنمية قدرات مثل الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات تسهم إلى حد كبير في الخروج من المواقف الصعبة ، أو الأزمات كما تساعد أيضاً على ابتكار أساليب جديدة لكسب ثقة الأطراف الأخرى. (فاروق عثمان ، ١٩٩٨ ، ٤٥)

لقد اختلف الباحثون في مجال علم النفس في تعريفهم للإبداع فمنهم من نظر إلى الإبداع على أنه يتضمن عدة سمات عقلية أهمها الطلاقة والمرونة والأصالة وتلك الطاقات هي التي تؤهل الفرد للإبداع (Guilford ١٩٥٠) ومنهم من أكد على الإبداع كأسلوب حياة يؤدي إلى تحقيق الذات حيث أنها العملية التي تتميز بالقدرة على التعبير عن الأفكار دونما كف ودون خوف من سخرية الآخرين. (Maslow ١٩٥٩)

ويعرف تورانس (Torrance, 1962) الإبداع بأنه عملية إدراك للثغرات والعناصر الناقصة وتكوين الأفكار والفروض حولها واختبار هذه الفروض وربط النتائج وإجراء ما يتطلبه الموقف من تعديلات وإعادة اختبار الفروض. ويتفق معه (Osporn, 1961) حيث يرى أنه يمر

بثلاث مراحل هي الاحساس بالمشكلات وتوليد الأفكار لحل المشكلة واكتشاف الحل وهذا يتضمن تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها واختيار الحل الملائم.

ويقدم عبد المطلب القريظي (٢٠٠١) الإبداع كنتاج حيث يقصد به "مقدرة الفرد على إنتاج تكوينات أو نظم أو أفكار أو صياغات تُقبل على أنها هادفة ومفيدة ، تتصف بالعدد والتنوع والجدة والأصالة في مجال من المجالات التي تلقي تقديراً في مجتمع معين وزمان معين". (عبد المطلب للقريظي ، ٢٠٠١ : ١٥٩)

والإبداعية بهذا المعنى مفهوم متسع يشمل اكتشاف أفكار جديدة أو إعادة تنظيم معلومات أو صياغة جديدة هذا بالإضافة إلى أن الفرد المبدع يحاول تحقيق ذاته أي قدراته الفعلية وإمكاناته من خلال تقديم إنتاج جديد وأصيل لمجتمعه الذي يعيش فيه كما أكد البعض على أنها عملية تفاعل بين الفرد وجماعته من خلال إحساس الفرد بمشكلات المجتمع وتقديم الحلول الجديدة والأصيلة التي تكون نافعة ليس للمجتمع فحسب وإنما يجب أن تحظى على قبول الجماعة.

ولقد أثبتت الدراسات المتخصصة في المجال التفاوضي أن من بين تلك المعوقات التي تعوق التفكير الإبداعي بين العاملين بالمنظمات ما يلي :

- الخوف من النقد
- عدم توافر المناخ التنظيمي الملائم
- وجود قيود مفروضة على حرية التفكير
- التمسك بالأمور التقليدية في التفكير
- النظرة السلبية لنوعي الأفكار الخلاقة
- جمود اللوائح وقوانين العمل.

(ثابت إدريس ، ٢٠٠١ : ١١٥)

ويستفق الباحثون في مجال علم النفس على أن هناك قدرات معينة يمتلكها الفرد ولكنها تظهر هذه الطاقات مرهون بالمناخ الذي يسمح للفرد أن يعبر عما بداخله من طاقات إبداعية وهذا يعني أن تقديم الانتاج الإبداعي مرهون بالقدرات العقلية والسمات اللازمة له بجانب الظروف البيئية لمساعدة Guilford , 1950, Maslow 1959 لهذا يرى عسبد السلام عبد الغفار (١٩٧٧) أن أصحاب

المذهب الإنساني اعتبروا الأفراد ذوي القدرات الإبداعية لا يستطيعون تحقيق هذه القدرات إلا في مناخ اجتماعي يتسم بالحرية ويكون خالياً من عوامل الكف والضغط.

ويؤكد اريكسون (1989) Eriksson على أهمية إزالة العوائق الخارجية المتمثلة في العوامل البيئية حتى يتاح للفرد تنمية قدراته على التفكير الابتكاري.

كما يعتقد فاروق عثمان (١٩٩٨) أن عملية الإبداع يمكن تحجيمها باستخدام الضغوط الاجتماعية التي تتمثل في الطاعة والامتثال فمن الصعب على المفاوض أن يعبر عن أفكار تخيلية في غرفة مليئة بالواقعية والمعارضة لتلك الأفكار. كما أن الإصرار على أن يعمل المفاوض بطريقة منطقية تحبط قدراته على التخيل. (فاروق عثمان ، ١٩٩٨ : ٤٥ ، ٤٦)

والإبداع يؤدي دوراً فاعلاً في العملية التفاوضية حيث يمكن أن يساهم في تقديم الحلول البديلة ومعالجة المواقف الصعبة كما يساعد أيضاً في قدرة المفاوض المبدع على استخدام التكتيكات التفاوضية التي تساعد ليس فقط على تحقيق المصالح الشخصية بل على جذب وكسب تأييد الطرف الآخر.

وتتضح أهمية القدرات الإبداعية أثناء المرحلة الأساسية للعملية التفاوضية الخاصة ببدء الجلسات الفعلية. حيث أن المفاوض المبدع يكون لديه القدرة على تحقيق ما يلي :-

- ١) وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لهذه المرحلة.
- ٢) اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية داخل كل جلسة من جلسات التفاوض.
- ٣) الاستمانة بالأدوات التفاوضية المناسبة خاصة المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهة نظر المفاوض والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
- ٤) اختيار الكيفية المناسبة لممارسة الضغط على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها مثل الوقت والجهد والتكلفة والضغط الإعلامي والضغط النفسي.
- ٥) القدرة على دراسة الاقتراحات ووجهات النظر والخيارات المعروضة والانتقاء للتفصيلي منها. (أحمد أبو عايش ، ٢٠٠٣ : ٧)

كما يعتقد أن القدرات الابداعية للمفاوض تكون بمثابة مؤشرات الانعاج للفوز بقلوب الآخرين حيث يري هاري ميلز (٢٠٠٣) أن محترفوا فن الانعاج يكون بمقدورهم عمل ما يلي :-

- استخدام الاستعارات لتشخيص الأفكار المجردة.
- القدرة على استخدام الاستعارة ليشكل الطريقة التي يريد أن يفكر بها الطرف الآخر.
- القدرة الابداعية في استخدام القصص لجعل العرض شيقاً إذ أن القصة الحية تبقى في ذهن المستمع.
- القدرة على جعل الاستعارات والقصص بسيطة وسهلة حتى بالنسبة للمستمع من ذوي الثقافات الراقية.
- للعمل على إثارة دافع الخوف لدى الطرف الآخر مع تقديم توصية عملية وسهلة التنفيذ لمواجهة التهديد المنتظر.
- القدرة على تقديم أو تلخيص أو إبراز وجهة النظر الاساسية.
- استخدام الأمثلة الحية لكونها أكثر فاعلية من مجموعة الاحصائيات.

(هاري ميلز ، ترجمة عربية، ٢٠٠٣ : ١٥١)

القدرة على التنوع في استخدام الأساليب المناسبة لفهم سمات الأنماط المختلفة للشخصيات التفاوضية مثل الشخصية المتشددة والإيجابية والخجولة والمتريدة ومن ثم القدرة على التعامل معها بالشكل الصحيح مما يدعم التعاون بين أطراف التفاوض.

وأخيراً فإن المتفاوض الذي يتصف بالمرونة والمهارة للتكيف مع التغيير وفقاً لمتطلبات الموقف الذي يواجهه أثناء التفاوض فقد يقرر تغيير استراتيجية تفاوضية قرر استخدامها مسبقاً وذلك بسبب تغيير ظروف الموقف التفاوضي. (ديل كارنيجي وآخرون ، ترجمة عربية، ٢٠٠٢، ٤٩-٥٣)

الفصل السادس : الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات العربية :

قامت الباحثة بإجراء دراسة مسحية في مجال دراسة سيكولوجية التفاوض في العديد من المجالات والدوريات العلمية والمؤلفات المتخصصة في هذا المجال، غير أنه تم العثور فقط على عدد من الدراسات النظرية والمؤلفات في هذا المجال وكان الغالب منها مترجماً إلى العربية عن أصل أجنبي.

وقد أمكن تصنيف هذه الدراسات وفقاً لزاوية التناول والمعالجة في خمس محاور كالتالي:

أولاً : دراسات اهتمت بالمتغيرات النفسية المؤثرة في السلوك التفاوضي.

ثانياً : دراسات تناولت التفاوض من حيث هو فن الإقناع.

ثالثاً : دراسات تناولت التفاوض من الناحية التعليمية والأكاديمية خاصة الفنيات والمهارات التفاوضية التي ينبغي التدريب عليها.

رابعاً : دراسات تناولت التفاوض من حيث هو أسلوب حل المشكلات أو من حيث هو نوع من أنواع التفكير الإبداعي.

خامساً : دراسات اهتمت بالتفاوض من الناحية السياسية.

أولاً : دراسات اهتمت بالمتغيرات النفسية المؤثرة في السلوك التفاوضي :

حيث يعتبر سلوك المتفاوض أحد الصور المتعددة للسلوك الانساني بصفة عامة ونظراً لأهمية الجوانب السلوكية في التفاوض فإنه يجب زيادة فهمنا لنموذج السلوك الانساني ومكوناته وعناصره الأساسية. حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن هناك ثلاثة فروض أساسية تفسر السلوك التفاوضي وهي نسبية والدافعية والتوجه نحو الهدف ومن الممكن أن يطبق هذا على سلوك الأفراد في كل المجتمعات وفي ظل مختلف أنواع الثقافات.

ووفقاً لهذا فقد يكون السلوك التفاوضي استجابة لتعرض الفرد لمثيرات معينة والذي ربما يكون داخلي أي مصدره الفرد نفسه كنقص في أحد الحاجات الأساسية مثل الأكل والشرب والجنس ، حيث يكون الصراع بين الأفراد ويكمن في التوصل للسؤال التالي : من الذي يحصل على هذا القدر أو ذاك من تلك الموارد ومتى ؟ والدليل على ذلك ان الحضارة الإنسانية شهدت فصولاً من استخدام

العنف والتهديد كوسيلة أساسية لتوزيع وإعادة الثروات محمد ناجي الجوهري (٢٠٠٠) ، جيفين كيندي (٢٠٠١) ، كيفين كين (١٩٩٨).

كما قد يكون السلوك التفاوضي نتيجة للحاجات النفسية والاجتماعية مثل الحاجة للحب والاحترام أو تقدير الذات والتي يترتب عليها نوعاً من التوتر أو القلق. أحمد أبو عايش (٢٠٠٣) ، سلوى عبد الباقي (٢٠٠١) ، فاروق عثمان (١٩٩٨) ، دين آلن فوستر (١٩٩٧) ، حسن الحسن (١٩٨٩).

ثانياً : دراسات تناولت التفاوض من حيث فن الإقناع :

اهتمت هذه الدراسات بالتفاوض من حيث القدرة على جذب انتباه الآخرين والتأثير عليهم وتفسير آرائهم. فالتفاوض الناجح لديه القدرة على التعرف على فرص التأثير الكامنة بأي موقف ثم يقوم باستغلاله استغلالاً مشروعاً وهو لا ينظر إلى هذه الفرص على أنها جيدة أو سيئة في حد ذاتها بل هي فرص لبناء النفع المشترك ، وذلك بهدف تحقيق المصالح المشتركة لكلا الطرفين حيث يصبح حاصل جمع الواحد إلى الواحد ثلاثة ، وهو يرمي إلى المدى البعيد في أي شيء يفعله حيث يفكر في عواقب كل شيء على المدى البعيد.

كما توصلت هذه الدراسات إلى أن التفاوض المتميز هو الذي لديه القدرة على ممارسة التسوية والوصول إلى حل وسط مع التحلي بالصبر والعقلانية ، فالتفاوض العصبي لا يفقد السيطرة على انفعالاته فحسب وإنما يفقد بسهولة الموقف التفاوضي الأمر الذي يؤدي إلى الوقوع في الأخطاء ، فالتفاوضات الناجحة تتطلب القدرة على الإقناع وليس الارغام.

هاري ميلز (٢٠٠٣) ، محمد عبد الغني حسن هلال (٢٠٠١) ، أكرم رضا (٢٠٠١) ، جورج فولز (٢٠٠٠) ، نيل كارنجي (٢٠٠٠) ، لس جيلين (١٩٩٩) ، عبد الرحمن توفيق (١٩٩٩) ، كيفين كين (١٩٩٨) ، وليام أوري (١٩٩٤) ، محسن الخضير (١٩٩٣).

ثالثاً : دراسات تناولت التفاوض من الناحية التعليمية والأكاديمية خاصة للمهارات

التفاوضية التي ينبغي التدريب عليها:

ولقد أشارت هذه الدراسات إلى أن التفاوض الناجح يعتمد في جزء كبير منه على مدى إلمام المتفاوض بالمعرفة الخاصة بسلوك الفرد بصفة عامة والتي تعتمد أساساً على علم النفس وعلم الاجتماع Psychology and sociology.

ومن ثم فإن هذه الدراسات اتجهت إلى ضرورة تنمية الامكانيات البشرية والتدريب على المهارات التفاوضية الجيدة.

لس جيلين (٢٠٠٢) ، بثينة حسنين عمارة ٢٠٠١ ، عبد الباري محمد داود ١٩٩٩ .

كما أشارت بعض الدراسات إلى أهمية إدراج مادة " ثقافة التفاوض " التي يشارك فيها وضعها فريق من المتخصصين كنوع من الاستجابة النفسية للمطالب والاستراتيجيات التي تتبناها القيادة السياسية والتعليمية. ولتدريب الناشئ على استراتيجية اتخاذ القرار من خلال العمليات التفاوضية مع الآخرين. قنري حفني (٢٠٠٠) ، حسن محمد وجيه (١٩٩٧).

رابعاً : دراسات تناولت التفاوض من حيث هو أسلوب حل المشكلات أو من حيث هو نوع من أنواع التفكير الابداعي.

حيث ترى هذه الدراسات أن التفاوض يكون مبدعاً من خلال توفير الأفكار المثيرة والجديدة وتقديم الحلول البديلة والخروج من المواقف الصعبة أو الأزمات وابتكار أساليب جديدة لكسب ثقة الأطراف الأخرى ، حيث أن التفاوض المبدع هو ببساطة الخروج عن المألوف وتقديم الجديد.

كما تساعد القدرة الإبداعية للمفاوض على التنوع في استخدام الأساليب المناسبة لتقييم سمات الأنماط المختلفة للشخصيات التفاوضية مثل الشخصية المتشددة والإيجابية والخجولة والمتريدة ومن ثم القدرة على التعامل مع أي منهم بالشكل الصحيح مما يدعم التعاون بين أطراف التفاوض. ديل كارنيجي وآخرون (٢٠٠٢) ، ثابت إدريس (٢٠٠١) ، عبد المنعم شحاتة (٢٠٠١) ، روجر فيشر وآخرون (١٩٩٥) ، دونالد سباركس (١٩٩٥).

خامساً : دراسات اهتمت بالتفاوض من الناحية السياسية أو التجارية:

تناولت هذه الدراسات التفاوض من حيث هو استئناف للعلاقات الدبلوماسية حيث يتم عرض آراء الحكومة ومعرفة رأي ممثلي الحكومات الأخرى وذلك من خلال أعضاء التمثيل الدبلوماسي. ويسفر هذا النوع من التفاوض عن فض المنازعات وتسوية الصراعات. مجدي وهبة وآخرون (١٩٩٧).

ولقد أشارت تلك الدراسات إلى أن الحضارة الإنسانية قد شهدت فصولاً كثيرة من استخدام العنف والتهديد كوسيلة لتوزيع الثروات والموارد أما حضارة اليوم فإنها تشهد عملية توزيع ضخمة لأنواع كثيرة من الموارد والمنتجات بوسيلة تختلف عن وسيلتي العنف والتهديد ألا وهي ما تسميه بالمفاوضة. تامر كامل محمد (٢٠٠٠)، زايد عبد الله مصباح (١٩٩٩) ، كييفين كين (١٩٩٨).

وفي هذا المعنى نصبت دراسات تناولت المفاوضات السياسية التي كانت تحدث بين الرسول (صلى الله عليه وسلم) وبين اليهود بعد انتقاله إلى المدينة المنورة حيث تعتبر من الاتفاقيات التفاوضية التي تلزم كل واحد من الطرفين بشروط التفاوض والتي يترتب عليها أن إخلال أحد الطرفين يؤدي إلى إلغاء الاتفاقية وقد حدث هذا من اليهود في بعض الاتفاقيات التفاوضية التي تمت بينهم وبين الرسول عليه الصلاة والسلام.

والتاريخ يعيد نفسه فما زال المفاوض اليهودي بنفس العقليّة التي كان يفاوض بها رسول الله (صلى الله عليه وسلم) مراوفاً لا يحترم اتفاقياته التفاوضية. منير محمد الغضبان (١٩٩٩) ، بركات أحمد (١٩٩٦).

أما سلسلة مؤلفات محمد حسنين هيكل حول المفاوضات السرية بين العرب وإسرائيل حيث كان يلقي الضوء على الجولات الطويلة من المفاوضات العربية الإسرائيلية لتفسير الموقف الاسرائيلي المتعنت والأسلوب الذي يتبعه المتفاوض الاسرائيلي أثناء عقد الاتفاقات.

ومنذ عهد روتشيلد وبلغور الذي منح الوعد لليهود بأرض فلسطين ثم المفاوضات التي جرت في عهد بن جوريون وجولد مائير إلى أن دخل الرئيس الراحل محمد أنور السادات الكنيسة مفاوضاً في عهد مناحم بيجن حيث يوضح الباحث تفاصيل دقيقة لمراوغة المتفاوض اليهودي والتي استمرت حتى الآن. محمد حسنين هيكل (٢٠٠١)

هذا بالإضافة إلى الدراسات التي تمت حول المفاوضات بشأن التسلح واللاجئين حيث أنها تمثل شكل من أشكال التفاوض الجائر الذي ينحاز للطرف الاسرائيلي فيما يشبه المسرحية التفاوضية نظر لما تمتلكه من أسلحة دمار شامل تهدد أمن المنطقة العربية بأكملها.

أيضاً توصلت بعض الدراسات إلى نتائج وتوصيات خاصة بضرورة السعي إلى عمليات دبلوماسية تستهدف تغييراً استراتيجيات التفاوض وخلق نظام دولي جديد يكون ذو توجه إيجابي نحو العالم العربي لإدماجه بشكل فعال ضمن النسيج العالمي وإلا أصبحت منطقة مستهدفة لتصفية الصراعات الدولية يلعب فيها الطرف الاسرائيلي دوراً بارزاً. محمود عبد الفضيل (٢٠٠١) ، يحيى غانم (٢٠٠١) ، عدنان محمد محمد (١٩٩٩) ، حسن حمدان عليكم (١٩٩٩) ، مايكل لوند (١٩٩٩).

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

بالنسبة للدراسات الأجنبية قامت الباحثة بإجراء دراسة مسحية عن طريق الحاسب الآلي وشبكة المعلومات للدراسات منذ عام (١٩٩٥ - ٢٠٠٣ م) وتم الحصول على مجموعة من هذه الدراسات التي وجد أنها ذات علاقة مباشرة بمجال سيكولوجية التفاوض.

وقد أمكن تصنيف هذه الدراسات في ثمان محاور ، وهي توضح لنا استخدامات التفاوض في مجال علم النفس.

أولاً : التفاوض وذوي الاحتياجات الخاصة.

ثانياً : التفاوض كآلية من آليات الإرشاد الزواجي.

ثالثاً : التفاوض والعملية التعليمية.

رابعاً : التفاوض والأسرة.

خامساً : التفاوض والمرافقة.

سادساً : التفاوض وخصائص الشخصية.

سابعاً : التفاوض ومرض الايدز.

ثامناً : التفاوض كأداة للحوار بين الأجيال.

أولاً : التفاوض وذوي الاحتياجات الخاصة :

يقدم كارولين نايت Night (٢٠٠٢) طرق التفاوض التي يتعين على والدي الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة Child with disabilities needs القيام بها والسير على هداها من أجل تحقيق مصلحة الطفل وذلك من خلال الخطوات التالية :-

الخطوة الأولى :- تحديد وتشخيص المشكلة وتتم من خلال النقاط التالية:-

- تفهم طبيعة المشكلة التي يواجهها الطفل المعاق
- تحديد ما إذا كان هناك أكثر من طريقة لحل المشكلة وهل هذه الحلول سهلة التنفيذ أم صعبة مع ملاحظة أن أفضل الطرق هي إيجاد حل يرضي جميع الأطراف.

الخطوة الثانية : الاتصال بالشخص المناسب :

- تحديد الشخص المناسب للتفاوض معه بشأن المشكلة.
- الاتصال بالشخص الذي لديه معلومات كافية عن موضوع المشكلة.
- تجنب تعدد الأشخاص للتفاوض معهم.

- توطيد علاقة الوالدين بالشخص الذي يكون بإمكانه متابعة الموضوع.
- التأكد من أن جميع أطراف التفاوض يعرفون أنوارهم ومسئولياتهم مع كتابة خطة لحل المشكلة والتوقيع عليها من قبل الفريق التفاوضي وهم كالتالي :-
- (المعلم ، مدير المدرسة ، الإدارة التعليمية الخاصة بذوي الاحتياجات الخاصة)

طريقة الاتصال بأطراف الفريق التفاوضي :-

- من الأفضل أن يعرف والد الطفل على الطريقة المناسبة للاتصال بذوي السلطة في المدرسة فمثلاً بعض المدرسين يفضلون المقابلات الشخصية مع أولياء أمور الطلبة والبعض الآخر يفضل المكالمات التليفونية أو البريد الإلكتروني. كما أن بعض الإدارات المدرسية تفضل أن يتم الاتصال مع أولياء الأمور أسبوعياً في يوم محدد ، ولذا يجب مراعاة النقاط التالية :-
- الحرص على مقابلة الفرد الذي يتعامل مع الطفل لمنع حدوث المشاكل مع إدارة المدرسة.
- العمل على حل المشاكل البسيطة مع المعلم أولاً بأول خلال الاجتماع معه باستمرار.
- مساعدة المدرس بإعطائه بعض الإرشادات للتعامل مع الطفل ولكن مع عدم المبالغة حتى لا يشعر المدرس بأن لديه قصور في المعلومات.
- الاتصال عن طريق المقابلة مع المعلم يساعد على فهمه أكثر وذلك من خلال ملاحظة وترجمة لغة الجسد (التعبيرات الوجهية والإيماءات). وإذا كانت عملية إجراء المقابلات مع المعلم في المدرسة من الأمور الصعبة فمن الأفضل الاتصال تليفونياً به ولكن على الوالد أن يعرف الوقت المناسب للاتصال وأن تكون المكالمات قصيرة للرد على الأسئلة والاستفسارات فقط.
- توين كل ما يحدث أثناء المقابلة (أو الاتصال التليفوني) من مناقشات ومكالمات تليفونية للاحتفاظ بسجل للطفل المعاق مع توين التاريخ والوقت والشخص الذي تم التفاوض معه وماذا قيل أثناء المقابلة.

وللحصول على نتائج إيجابية من خلال الجلسات التفاوضية يؤكد (Night 2002) على اتباع الخطوات التالية :-

- أولاً :- قبل إجراء المقابلة التفاوضية * التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها " :-
- التعرف على الأشخاص ذوي السلطة والذين بإمكانهم التوصل لحل مشكلة الطفل.

- تحديد المشكلة وصياغتها وتحليلها إلى عناصر محددة مع أكبر قدر من المعلومات عنها.
- التفكير الجيد في حل المشكلة ، فقد تكمن المشكلة في البرنامج المقدم للطفل أو أن أهدافه غير مناسبة لطبيعة الإعاقة.
- الدراسة الجيدة للاقتراحات وجهات النظر المقترحة مع تحديد البدائل.

ثانياً : الجلسات الفعلية للتفاوض :

- تحضير وكتابة النقاط أو العناصر التي سيتم التفاوض بشأنها لكي تساعد على تذكر الأمور المطروحة للنقاش.
- مناقشة المشكلة المطروحة بموضوعية مع عدم التركيز على الأخطاء التي حدثت في الماضي لأن ذلك يؤدي إلى شعور بعدم الارتياح كما أنه يبعدنا عن القضية الأساسية.
- الابتعاد عن توجيه الأسئلة التي تكون إجابتها بنعم أو لا لأنها لا تعطي المعلومات الكافية عن المشكلة ولكن يفضل استخدام الأسئلة ذات النهايات المفتوحة والأفضل طرح الأسئلة التي تستلزم ذكر الحقائق لا الآراء.
- عند الرغبة في تغيير البرنامج الخاص بالطفل المعاق. يجب كتابة الأهداف والخدمات المراد تحقيقها من خلال البرنامج الجديد حيث أن هذا يساعد فريق العمل على تحقيق النتائج المرجوة.
- القيام بتكوين الملاحظات أو تسجيلها على شريط كاسيت ولأن كان البعض يتخوف من تسجيل المقابلة حتى لا يكون بمثابة دليل ضدهم مستقبلاً عندئذ يجب مراقبة صديق أو محامي حتى يتفرغ الوالد لمناقشة مشكلات الطفل.
- السيطرة على الانفعالات أثناء المفاوضات ضرورية لتلافي الأخطاء التي تنجم عن الغضب فيجب أن تتم جميع المناقشات بشكل لائق وبدون انفعالات.
- التفاوض على أمور تكون من حق الطفل قانوناً ولكن يجب عدم المبالغة في الطلبات والخدمات التي تقدم للطفل.

علاج المشاكل التي تطرأ أثناء المفاوضات :

- لا تجعل الاجتماع يخرج عن مساره وعندما تبدأ المناقشات في الابتعاد عن الموضوع فمثلاً عندما لا يذكر اسم طفلك لمدة (٣٠) دقيقة تدخل وأطرح سؤالاً يعيد النقاش لمصلحة الطفل.
- وجود جهاز التسجيل في وسط الطاولة قد يوحي بعدم الثقة من الطرفين ويخلق نوعاً من التوتر ولكنه قد يكون ذا فائدة لو والدي الطفل. ففي هذه الحالة يجب الاتصال بالمدرسة لكي تسمح مسبقاً باستخدام جهاز التسجيل.
- إذا تحدث أحد أعضاء الفريق عن الطفل بشكل سلبي أو مقارنة بأطفال آخرين ، فيجب أن يؤخذ هذا الأمر على محمل الجد والتعرف على وجود بدائل أو عمل تغيير في أنشطة البرنامج تساعد على تعديل سلوك الطفل إلى الأفضل.
- أثناء عملية التفاوض سيكون لبعض المسائل أهمية وكثيراً ما تكون المسائل المالية شديدة الأهمية فقد يرى أحد أطراف التفاوض أن ميزانية المدرسة لا تسمح بتوفير خدمات معينة للطفل فأحياناً يحتاج الطفل إلى أجهزة باهظة الثمن. هنا يجب مناقشة البدائل مع إدارة المدرسة أو البحث عن وسائل أخرى للتمويل وشراء المعدات والأجهزة الضرورية للطفل.
- الحديث عن الأخطاء التي حدثت في الزمن الماضي يعتبر من الأخطاء الشائعة التي يقع فيها الآباء أو الأطراف الأخرى، لأنها تعيق التقدم في عملية التفاوض لتحقيق مصلحة الطفل فيجب التركيز على الوقت الحاضر قدر الإمكان وما يمكن تقديمه للطفل.

ثالثاً :- الجلسة الختامية للتفاوض :

- عند التوصل إلى الاتفاق الختامي أثناء الاجتماع يجب معرفة من سيقوم بتدوين الوثيقة المكتوبة وقد يتطوع والدي الطفل بكتابه هذه الوثيقة خاصة إذا كان هناك خدمات معينة يتم إدراجها في البرنامج القادم الذي سيقدم للطفل فيما بعد مع تحديد التفاصيل بـ "من سيقوم بماذا". وإذا لم يتم التوصل إلى الاتفاق التام أثناء الاجتماع يجب تحديد موعد للاجتماع القادم وفق ما يريح الطرف الآخر مع عمل قائمة بالمواضيع التي سيتم مناقشتها فيما بعد وذلك انطلاقاً من المبدأ التفاوضي الذي يقول (كلما زاد الإكراه الذي يمارسه على الطرف الآخر قبل بدء المفاوضات زاد الإكراه الذي يمارسه عليك بعدما تبدأ المفاوضات ، لذا فإن قليلاً من اللياقة في البداية يمكن أن تعود عليك بفوائد جمه فيما بعد).

ثانياً : التفاوض كآلية من آليات الإرشاد الزوجي

تستعدد المواقف التي يجد فيها الزوجان أن لكل منهما رغبات واحتياجات لا تتفق مع ما يريده الطرف الآخر. ومن ثم تواجه الحياة الزوجية أزمات حادة حيث يصير كل طرف على ما يريد. لذا فلا غرابة أن نتحدث عن التفاوض في الحياة الزوجية للوصول إلى أفضل الحلول التي تحقق أهداف معقولة للطرفين لكي تستمر الحياة بينهما في سلام.

ويعتقد شينفولد (Shienfold ٢٠٠١) أن استخدام الوساطة في التفاوض من أفضل الطرق لنقص المنازعات بين الزوجين على اعتبار أنه شخص محايد وغير منحاز لأي من أطراف النزاع.

وسبق أن بينا أن الوساطة هي قيام طرف ثالث خلاف الطرفين المعنيين بالتفاوض للتوسط وذلك لكي ينقل وجهات النظر ما بين كل طرف والآخر وتقريب وجهات النظر بين الطرفين حول القضية موضوع النزاع.

وبالنسبة للتوقيت المناسب الذي يفضل استخدام الوساطة فهو كما يلي :

- قبل بداية عملية التفاوض :-

حيث يتم التمهيد من خلال نقل وجهات النظر ثم يجلس المفاوضين وجهًا لوجه للوصول إلى اتفاق.

- أثناء عملية التفاوض :-

عند وصول الطرفين إلى طريق مسدود بما يهدد بفشل التفاوض وعدم القدرة على التوصل إلى اتفاق.

- بعد عملية التفاوض :-

تستخدم في حالة الفشل في الوصول إلى اتفاق حيث يمكن للوسيط أن يساهم في إعادة الأطراف إلى مائدة المفاوضات. (ثابت إدريس ، ٢٠٠١ : ٥٨)

ويرى روبرت وآخرون (١٩٩٩) أن المصغرات التي تواجه الفرد بنوع من التحدي أو الصعوبة أو المشقة ولا بد من التعامل معها وهذا التحدي يتيح للتفاوض الفرصة لكي يوضح لنفسه احتياجاته وقيمة كما يتيح أيضاً الفرصة لاكتشاف نفسه وقدراته على مواجهته المشاكل الموضوعية وقضايا الاتصال.

أي أن النزاع يتيح الفرصة لتنمية وممارسة كل من تقرير المصير والاعتماد على النفس وبالإضافة إلى ذلك فإن ظهور النزاع يواجه كل طرف بالطرف الآخر من حيث الأهداف والاحتياجات وهذه المواجهة تتيح لكلا الطرفين فرصة للاعتراف بنظرته ليس للآخر فقط بل الفرصة لتطوير وممارسة الاحترام والاهتمام بالآخر.

ولهذا نجد أن الوساطة تساعد الفرد من خلال إجراء المفاوضات على تحقيق بعدين أساسيين في الأخلاقيات البشرية، أولها هو تقوية الذات عن طريق إدراك وتعزيز قدرة الفرد الكامنة على التعامل مع الصعوبات بالتفكير الواعي في الاختيار والتصرف. ويتعلق البعد الثاني بالسعي إلى تجاوز الذات والاتصال بالآخرين. (روبرت وآخرون، ترجمة عربية ، ١٩٩٩ : ٩٩ : ١٠١)

الوساطة بين الزوجين في الإسلام :-

يقول الله تعالى " وإن خفتم شقاق بينهما ، فابعثوا حكماً من أهله وحكماً من أهلها إن يريدوا إصلاحاً يوفق الله بينهما ، أن الله كان عليماً خبيراً " النساء : ٣٥ .

وهكذا لا يدعو المنهج الإسلامي إلى الاستسلام لبوانر النشوز والكرهية ، ولا إلى المسارعة بفصم عقدة النكاح ، وتحطيم مؤسسة الأسرة على رؤوس من فيها من الكبار والصغار الذين لا ذنب لهم ولا يد ولا حيلة.

فمؤسسة الأسرة عزيزة على الإسلام ، بقدر خطورتها في بناء المجتمع ، وفي إمداده باللبانات الجديدة اللازمة لنموه ورقبه وامتداده. أنه يلجأ إلى هذه الوسيلة — عند خوف الشقاق — فيبادر ببعث حكم من أهلها ترتضيه وحكم من أهله يرتضيه ، يجتمعان في هدوء بعيداً عن الانفعالات النفسية ، والرواسب الشعورية التي كثرت صفو العلاقات بين الزوجين ، طليقين من كل هذه المؤثرات التي تفسد جو الحياة ويبنو حريصين على سمعة الأسرتين الأصليتين ، مشفقين على الأطفال الصغار ، برينين من الرغبة في غلبة أحدهما على الآخر ، وفي نفس الوقت ذاته مؤتمنان على أسرار الزوجين ، لأنهما من أهلها ، لا خوف من تشهيرهما بهذه الأسرار.

يجتمع الحكمان لمحاولة الإصلاح فإن كان في نفس الزوجين الرغبة الحقيقية في الإصلاح وكان الغضب فقط هو الذي يحجب هذه الرغبة فإنه بمساعدة الرغبة القوية في نفس الحكمين بقدر الله الإصلاح بينهما والتوفيق. (سيد قطب ، ١٩٨٠ : ٦٥٦)

ويرجع شينفولد (Shienvold ٢٠٠١ : ٢ ، ٣) أهمية استخدام أسلوب الوساطة لحل المنازعات بين الزوجين للنقاط التالية :-

- محايدة الوسيط تفرض عليه عدم انحيازه لأي من أطراف النزاع.
- قيام الوسيط باستخدام مهاراته في إعادة بلورة المشكلة لكي يمكن الأطراف التوصل لأهدافهم الشخصية.
- القدرة على الانصات الجيد للآخر لكي يعطيه الثقة والشعور بالاحترام لأن ذلك يوحي بأن الوسيط يركز على ما يقوله المتحدث.
- استخدام لغة الجسد Body Language والاتصال بالعين Eye contact حيث أنها وسيلة اتصال عالمية فالمستمع المحترف يدرك الإيماءات التي يصدرها والتي تشير إلى أنه متفاعل مع المتكلم.
- ترديد ما قيل وتلخيص أجزاء كبيرة من كلام المتحدث بأسلوب لبق لكي يسمح للطرف الآخر الفهم الجيد لوجهة نظر المتحدث.
- استخدام الصياغة الجيدة تعتبر فن إعادة بلورة الكلمات الأصلية فهي تحافظ على المعنى الأساسي لما قيل ولكن في صورة لبقة وواضحة لأن الوسيط مدرك أن النزاعات تتفاقم بسبب اللهجة المستخدمة في عرض وجهات النظر.
- السبراعة في طرح الأسئلة بطريقة منظمة وواضحة وبحرص شديد فتوجيه السؤال يعتبر أحد الوسائل للحصول على المعلومات كما أنه يعتبر نافذة للوصول إلى عقل الطرف الآخر. هذا بالإضافة إلى أن استخدام السؤال في عملية التفاوض يعتبر سلاح ذو حدين ومن ثم يجب توخي الحكمة والحذر في استخدامه لأنه يحدد عملية التفاوض كما قد يؤثر على نتائجها.

المرحلة التي تمر بها عملية الوساطة بين الزوجين :-

أولاً :- الاستعداد للوساطة Preparing For Mediation

- تبدأ الوساطة بمرحلة تقييم الأفراد طرفي النزاع والموضوع المتنازع بشأنه وتحديد الأسلوب الأمثل للوساطة.
- أيضاً يحاول الوسيط في هذه المرحلة التخفيف من مقاومة الأطراف للوساطة حيث توجد لدى الزوجين مشاعر قوية Strong Emotions كالغضب والخوف والإحباط والشك وفقدان الأمل واليأس هنا يكون دور الوسيط كعامل نفسي وذلك من خلال الإنصات التذعيمي Supportive Listening حتى يمكن التغلب على هذه المشاعر والبدء في عملية الوساطة

ثانياً : المرحلة الأولى (المقدمة) The Introduction Stage

في هذه المرحلة يقوم الوسيط بشرح عملية الوساطة للزوجين مع توضيح دوره في مساعدتهم على التحدث مع بعضهم البعض وإيجاد الحلول المناسبة لمشاكلهم مع التأكيد على سرية المعلومات ووضع قواعد أساسية للجلسة تتبلور أهمها في الاتصاات الجيد إذا تكلم أحد الأطراف.

ثالثاً : مرحلة سرد القصة The Story Telling Stage

يعطي الوسيط كل طرف الوقت الكاف لسرد القصة من وجهة نظره بينما يستمع الطرف الآخر والوسيط معاً.

هذا مع التأكيد (من جانب الوسيط) على أن يكون الطرف المتحدث قد قام بتنظيم النقاط والأفكار المهمة التي يريد طرحها في الموضوع فهذه فرصته لأن يدلي بوجهة نظره شاملة الأفكار والمشاعر والأحاسيس.

رابعاً : مرحلة التحديد (المشكلة) Identification Stage

بناءً على ما تلقاه الوسيط من سماع لوجهات النظر المختلفة من الطرفين تبدأ مرحلة تحديد أو التعرف على المشكلة عن طريق بلورة أو صياغة المشكلة بأسلوب محايد على النحو الذي يساعد على حلها.

خامساً : مرحلة حل المشكلة Problem Solving Stage

وتتم هذه المرحلة من خلال النقاط التالية :-

- يضع الوسيط قائمة بالأهداف المشتركة للطرفين.
- يضع قائمة بالمشاكل ثم يبدأ باختيار المشاكل الأسهل أو الأكثر إلحاحاً.
- توضع اهتمامات كل طرف في قائمة ، فعندما يشعر الفرد بأن اهتماماته هي موضوع النقاش يطرح الحلول للوصول إلى تحقيق الأهداف مع التأكيد على المحافظة على مرونة التفكير وإيجاد أكبر عدد من الحلول المقترحة للمشكلة.
- المرحلة النهائية وهي مرحلة الاتفاق وتلخيص الاتفاقيات من قبل مع الوسيط مع تأكيده على أن المفهوم الجديد للفوز A new View of Winning هو:-
- هناك قول للدليلا Dalai lama أن آلهة الانتصار The God of Victory ذو ذراع واحدة ولكن السلام يعطي الانتصار للطرفين.

- لا يوجد انتصار أعظم من خلق السلام Creation of Peace وكل سلام يبدأ من العلاقات بين الأفراد. ، ٢٠٠١ : ١ - ٥ (Shienvold)

وفي نتائج إحدى الدراسات على عينة تضم (١٥٠) ممن يمارسون الوساطة في منازعات الطلاق من أكاديمية وسطاء الأسرة حيث طلب منهم أن يقدموا استجاباتهم لبعض حالات الطلاق بهدف التعرف على استجابات هؤلاء الوسطاء بشأن قبول أو رفض الشروط التي يقترحها الطرفان (الزوجين) معاً للتسوية.

وعلى سبيل المثال كان أحد السيناريوهات التي عرضت على الوسطاء في ذلك البحث تتعلق بترتيب مقترح بشأن الممتلكات وحقوق زوجة تعتمد على زوجها في تدبير شئون المعيشة. حيث قرر الزوجان أن يتم بينهما الطلاق وأرادا أن يستخدما الوساطة وكان لهما أبنان في سن ١٤ ، ١٢ سنة ، ويملكان منزلاً وبعض الأسهم ونفتر توفير مشترك وحصة مشتركة في مشروع صغير وكان الزوج يعمل في المشروع في أداء بعض الخدمات ، ولم يكن الزوج قد أتم الدراسة القانونية ، بالإضافة إلى أنه رجل خجول. اقترح الزوجان بشأن الحضانة والممتلكات حيث طلبت الزوجة أن يكون لها حضانة الطفلين ووافق الزوجان على أن تحصل الزوجة على ٨٠% من الممتلكات وأن تكون لها حرية إدارة العمل ، ويسمح للزوج أن يستمر في العمل بوظيفته ، وقبل الزوج ذلك الاتفاق لأنه يضمن له الاحتفاظ بالوظيفة.

قالت أغلبية كبيرة من عينة الوسطاء أنهم يرفضون تلك الشروط للتسوية لأن واحدا منهما أو كليهما لم يقدم خياراً مدروساً وأنها معاملة غير عادلة وفي تفسيرهم لذلك قالوا أن أفكار الزوج بشأن الأولويات التي يحددها أفكار ساذجة وبقاؤه كموظف في المشروع متوقف على عدد من الشروط مما قد يعرض عمله للخطر كما قد يؤدي مشاعره.

هذا التفسير يعكس طريقة تفكير الوسطاء وأنهم على استعداد لاتخاذ تدابير قوية للتأثير في نتيجة القضية اعتماداً على ما يرونه أنه حل جيد ، وهم على استعداد لأن يفعلوا ذلك حتى إذا كان متعارضاً مع آراء الطرفين. (روبرت وآخرون ، ترجمة عربية : ١٩٩٩ : ٥٧ - ٥٩)

ثالثاً : التفاوض والعملية التعليمية

عرض تيلور وود وآخرون (1990) - Tyler - wood et al. استراتيجيات جديدة للتفاوض من أجل تقديم نماذج مدرسية ثلاثم القرن الواحد والعشرون. حيث يرى أن العضو المشترك في مجلس إدارة أحد المدارس سيجد نفسه مضطراً من خلال عمله إلى محاولة إقناع الآخرين، أو التأثير عليهم أو بمعنى آخر التفاوض مع الآخرين لايضاح وجهات النظر مع المدرسين ، أعضاء مجلس إدارة المدرسة التجار (الموردين) الآباء ، وعلى نطاق أكبر مع المجتمع الذي يعيش فيه ، وهنا تبرز بعض التساؤلات مثل :-

- هل يتبع أسلوب التفاوض البناء القائم على التعاون أم يستخدم أسلوب المعارضة.
- هل تؤدي الاتفاقيات التي يتم التوصل إليها إلى تحقيق الأهداف التعليمية والاقتصادية.
- هل يمكن إقناع الطرف الآخر بوجهة نظره من حيث المنطق ومن ثم فهو جدير بالدعم والمساندة.

وبالنسبة للأسباب التي تدعو المدارس إلى تغيير استراتيجيات التفاوض فهي كما يلي:-

أولاً : أساليب التفاوض التقليدية المستخدمة في العديد من المدارس والقائمة على مبدأ المعارضة والجدل لم تعد مفيدة خاصة في مجال المناقشات المتعددة الأطراف حيث أن كل طرف يتبنى موقفاً صلباً يفتقر إلى المرونة أو تقديم التنازلات والذي يمثل من وجهة نظره أو نظر الآخرين موقفاً ضعيفاً مما يجعل الفرد متمسكاً برأيه لإظهار قوته.

مما يؤثر بالسلب على سير المفاوضات وبذلك نجد أن هذه الأساليب التقليدية غير مجدية من الناحية الاقتصادية لأنها تؤدي إلى إضاعة الوقت فيما لا فائدة وتكمير علاقات العمل فيؤدي ذلك في النهاية لاتفاقيات تفتقر إلى الاتقان والكمال.

ثانياً : التحول الذي طرأ على أنظمة التعليم مثل تطوير الأنظمة المدرسية لافساح المجال للاختيار

والمشاركة وتحمل المسؤولية وتدعيم دور المعلم ورفع مستواه المادي وهذا يتطلب ما يلي :-

- ١- الفكر الجديد ذو الأفق الواسع الذي يأخذ في الاعتبار المسائل الهامة والأخطر في مجال التعليم.
 - ٢- الاهتمام بتنمية العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس ومجالس الإدارة والمسؤولين ومديري المدارس.
- ويعتبر Tyler-wood أن الأسلوب الأمثل للتفاوض هو ما يطلق عليه " الوصول إلى الاتفاق " "Getting to Yes" على أساس أنها عملية مشتركة بين الجميع. حيث لا يجب على أطراف التفاوض التركيز فقط على مصالحهم بقدر أكبر من الحفاظ على مصالح المؤسسة التعليمية.

وتتيح هذه الاستراتيجية الفرصة لكل متفاوض لكي يستطيع إقناع الطرف الآخر بوجهة نظره لأنها منطقية وأقرب للصالح العام من كونها وسيلة فقط لفرض الرأي بالقوة والتهديد.

كما أنها تجعل كل أطراف التفاوض قادراً على خلق البدائل للوصول إلى الاتفاق الذي يحقق الصالح العام وهو ما يجعل الفرد قادراً على اختيار وتقييم العرض الأفضل والأقرب إلى المنطق حيث أن هناك من أطلق على وصف علاقات العمل Working relationships داخل المدرسة بأنها زواج أبدي لا طلاق فيه Divorce is not Possible.

فلا شك أن العلاقات السليمة في مجال العمل التي تستمر وتتطور إلى الأفضل تعتبر أساسية وهامة في تطوير النظم المدرسية.

كيف يمكن عمل التغيير داخل النظم المدرسية :-

ويقدم لنا Tyler - wood et al. عدداً من النماذج التفاوضية المفيدة التي يمكن تطبيقها في المدرسة وهي كما يلي :-

النموذج الأول : التدريب المشترك Joint Training

حيث يجتمع كل الأطراف (أعضاء هيئة التدريس وجميع الإداريين) في جلسات للتدريب وممارسة أساليب التفاوض التي تشمل الأعمال التحضيرية ، التداول ، مراجعة المواضيع التي يتم التفاوض بشأنها.

وينصح باستخدام هذا الأسلوب لسببين هما :-

١- التعامل مع التفاوض كأسلوب لحل المشكلة المشتركة Joint Problem Solving بين

جميع الأطراف وحلها يساعد على التوصل إلى تحقيق الأهداف خاصة إذا توافرت لدى جميع الأطراف نفس النوايا والمفهوم.

٢- تدريب الأطراف على المشاركة في عمليات التفاوض للتعبير عن أنفسهم بأنفسهم وليس عن طريق وسطاء آخرين يقومون بهذه المهمة وهو ما ينعكس بالإيجاب على المدى الطويل على النتائج التي تعود على المؤسسة خاصة عندما يكون موضوع التفاوض محل اهتمام مشترك بين الجميع.

ولقد تم تطبيق أسلوب التدريب المشترك في عام (١٩٨٨) على مجموعة مدارس Greece Central Schools بمدينة نيويورك حيث يوجد بها (١١٦٠٠ طالب) و(٨٠٠ معلم) حيث أرسل

فريق عمل تابع لمؤسسة تدعى Public Employment relations Board تقدم هذه الخدمات إلى تلك المدارس لعقد مقابلة مع المدير العام ومجلس الإدارة والمسؤولين بالمدرسة ، وبعد الدراسة وتحديد الأهداف تم اقتراح تطبيق أسلوب التدريب المشترك على ثلاث مراحل وهي :-
أولاً : تم تعيين فريق العمل المكون (٦) أفراد لحضور ورشة العمل التي تضم (٦٣) مدرساً و (٤٢) (عضو من أعضاء إتحاد جمعية معلمي مدارس Greece Central Schools واتحاد المسؤولين والمشرفين و(٧) من أعضاء مجلس إدارة المدرسة و(١٢) عضو من مجموعة مدبري هذه المدارس.

ثانياً : خلال النصف الأول من حلقات ورشة العمل قام المشاركون بتقييم وتحليل الأهداف المرجوة من المناقشة وقدراتهم على الوصول إليها. وذلك بعد عرض مجموعة من المفاهيم والأساليب وإتاحة الفرصة لهم لاختيار وممارسة أسلوب المناقشة من خلال مجموعة من التدريبات على الأساليب التفاوضية والمناقشات الجماعية. ثم يلي هذه الجلسة دراسة لتقييم النقاط التي تؤثر بالسلب أو الإيجاب على المناقشات الجماعية.

ثالثاً : في النصف الثاني من هذه الاجتماعات يبدأ المشاركون في مناقشة ما تم تعلمه واكتسابه للتركيز على الأهداف الفعلية من هذه الاجتماعات وبالنسبة للنور الذي يقوم به فريق العمل هو تهيئة جو ملائم لإدارة الجلسات التفاوضية ومساعدة كل طرف على الاشتراك الفعلي في المناقشات.

يعد انتهاء فترة التدريب قرر المدير العام لمجموعة تلك المدارس أنه أصبح بالإمكان التوصل إلى الاتفاق النهائي في أقصر وقت ممكن ، لم يتم تحقيقه من قبل إذا كان عدد الموفقين على هذا العقد (٥١٥) معلم مقابل (١٧١) معلماً.

التمودج الثاني التدريب المشترك المزود بالمساعدين Facilitations

تم تطبيق هذا الأسلوب في مدارس Cincinnati Public Schools حيث تتضمن هذه المدارس (٥٢٠٠) طالب و(٣٢٠٠) معلماً و(٥٥٠) موظفاً إدارياً.

ولقد قام العاملون في مجموعة مدارس Cincinnati بإضراب عن العمل لمدة (١٩) يوماً وعمل مسيرة احتجاج لمدة يوم كامل حيث كان هناك شعور بالغضب وعدم الرضا عن العمل وبدا ذلك واضحاً أثناء المناقشات التي كانت تدور بين العاملين بالمؤسسة والاتحادات الممثلة لجميع الطوائف.

وهو ما جعل عدد من المسؤولين الذين يتطلعون إلى التخطيط للمستقبل بطريقة أفضل يدركون ضرورة استخدام أساليب تفاوضية جديدة قائمة على التعاون والنقة المتبادلة أثناء إدارة الاجتماعات. على أن تعتمد هذه الأساليب على تحقيق الأهداف الرئيسية للعمل بعكس التركيز على وجود فائز / خاسر Winners and Losers

اتخذ مجلس إدارة هذه المؤسسات التعليمية هذا القرار بالتمسيق مع الاتحادات لتتسيق التعاون مع فريق العمل والاستفادة من خبراته في هذا الشأن.

- تكون فريق العمل من (٣) مستشارين لعمل ورشة العمل التي استغرقت ثلاثة أيام حيث تم التدريب على استخدام الأساليب التفاوضية وكيفية إدارة المناقشات من خلال مساعدة جميع الأطراف الممثلين لإدارة مجموعة المدارس وأعضاء الاتحادات على التعبير عن أفكارهم وآرائهم وذلك لإكسابهم المهارات التفاوضية.

- قام فريق العمل بدوره كمساعد Facilitator في آخر يوم من أيام التدريب لمساعدة المتدربين على كيفية استخدام البيانات المطروحة والمهارات التفاوضية التي تم اكتسابها خلال يومي التدريب والتوصل إلى النموذج المقترح لإدارة العملية التفاوضية.

ثالثاً : نموذج الورقة الواحدة One Text Procedure

هو أسلوب تقليدي يعتمد على استبعاد فكرة تقديم التنازلات وذلك من خلال الاستعانة بطرف ثالث مساعد Facilitator يقوم بعرض المسائل ذات الاهتمام المشترك والتوصل إلى عرض العديد

من الاختيارات والبدائل وبعد تحديد اهتمامات كل طرف من أطراف التفاوض يقوم هذا الطرف الثالث بصياغة ورقة خاصة بالمقترحات ويقدمها بعد ذلك للقبول أو الرفض.

- يحصل كل طرف من أطراف التفاوض على هذه الورقة للمناقشة وكتابة المقترحات فقط ولكن ليس من المسموح الاحتفاظ بها أو مراجعتها أو الإضافة إليها والشخص الوحيد المسموح له بالمراجعة أو التعديل هو من يمثل الطرف الثالث الذي يقوم بمراجعة هذه الورقة (المسودة) في ضوء الملاحظات التي يقدمها أطراف التفاوض ثم يعيدها مرة ثانية وثالثة حتى يطمئن إلى أنه استطاع التوصل إلى أفضل صيغة تلقى القبول من جميع الأطراف.

ولقد وجد أن استراتيجية الورقة الواحدة تحقق الكثير من الفوائد مثل :-

- ١) تمكن أطراف التفاوض من توجيه النقد البناء دون أن تتعرض علاقات العمل بينهم للتدمير.
- ٢) تساعد على ترسيخ مبدأ التعاون والاهتمام بالمصالح المشتركة بين أفراد العمل.
- ٣) الاهتمام يكون منصباً على المشاكل ذات الاهتمامات المشتركة كالأمر التي تتعلق بالميزانية وأوجه الإنفاق أو في حالة انخفاض ميزانية المدرسة نتيجة استقطاعات معينة وما الذي يمكن عمله في هذه الحالة.

ومن خلال تقييم نتائج النماذج الثلاث تم التوصل للنتائج التالية :-

- ١- يعتبر طريقة التدريب المشترك Joint Training مفيدة وذات نتائج طيبة إذا شارك جميع المسؤولين وأصحاب القرار في هذه العملية. أما إذا كانت العلاقات بين أطراف التفاوض ليست جيدة بالقدر الكاف ومن ثم لا تساعد على التوصل إلى اتفاق نهائي بسهولة فيمكن هنا استخدام طريقة الورقة الواحدة One Text.
- (Tyler-wood et al. 1990 : 1-8)

رابعاً : التفاوض والأسرة :

يوضح هيل وآخرون (Hill et al. 2001) دور التفاوض في العلاقات الثنائية التي تتم بين المعالج الأسري Family Therapist وأفراد الأسرة في المجتمعات الدينية. حيث يواجه هؤلاء المعالجون تحديات في تقييم الفوائد والمخاطر في تلك العلاقات ولهذا يقترح بإتباع نموذج ثلاثي الأبعاد يحكم هذه العلاقة وهي :-

• القواعد والإرشادات القانونية لأخلاقيات المهنة.

- التعرف مسبقاً على النظرية المتبعة في علاج المشاكل الأسرية.
- التعرف على المتغيرات الضمنية التي تحكم العلاقة بين المعالج والعميل في المجتمع الديني.

واهتمت دراسة إنزابيلا Insabella (٢٠٠٠) بنوعية العلاقة التفاوضية بين الوالدين والمراهقين وأثرها على السلوك الجنسي للمراهقين وذلك من خلال عينة قوامها (٤٥) مراهق و(٥٠) مراهقة تتراوح أعمارهم الزمنية ما بين (١٩-١٢) عاماً.

ولقد قام بدراسة الأسلوب الذي يتبعه الوالدين في التعامل مع المراهقين وعقد مقارنه بينهم فهناك أسلوب التفاوض الودود الذي يساعد المراهق على الانتقال السليم في هذه المرحلة بحيث لا تحدث تشوهات في المعلومات والتصورات الجنسية أو الوقوع في انحرافات جنسية. أما الأسلوب الآخر غير العادي الذي يتسم بالتوتر وإضطراب العلاقة المستقلة بين الوالدين والمراهق ، ولذا لوحظ أن المراهقين يتورطون في علاقات جنسية شاذة ويقعون في كثير من المواقف تعرضهم للخطر.

كما يحدثنا هيل (1999) Hill عن دور التفاوض داخل الأسرة ثنائية المهنة Dual Career Family إذ يعتبر من المظاهر الشائعة في غالبية الأسر في الوقت الحالي. ولأن العمل والضغط الأسرية Family Stress يلقيان بظلال كثيفة على الصحة النفسية لدى أفراد الأسرة فتظهر بعض مظاهر الاضطرابات النفسية مثل الاكتئاب ومدى تقييم الفرد لذاته self-esteem.

والإرشاد الأسري يركز هنا على كيفية التفاعل الأسري أثناء مواجهته للمشاكل الناتجة عن ثنائية المهنة وما لها من آثار على نمط الحياة الأسرية.

ويقترح هل أن مسئولية المرشد الأسري ذات ثلاثة أبعاد :

أولاً : مساعدة أفراد الأسرة أثناء عمليات التفاوض على معرفة الأدوار الاجتماعية والقيم والتقاليد داخل الأسرة.

ثانياً : تدعيم الأسرة في بيئة العمل عن طريق التعرف على الخلل الموجود بأنظمة العمل وكيفية التعامل معها.

ثالثاً : مساعدة الأفراد على معرفة الحدود بين الذات والآخر ، التوقعات بالنسبة للأدوار والمسئولية والتفاوض على صنع القرار المشترك بين أفراد الأسرة والتدعيم المتواصل لإيجاد حميمية في العلاقات الزوجية.

وفي دراسة بيك (1989) Beck بعنوان التفاوض مع طفلك Negotiating with your child نجده يؤكد على أهمية عملية التفاوض في الحياة الأسرية وأن الوالدين في احتياج شديد لتعلم المهارا التفاوضية.

كما أعطى أولريتش وآخرون (1997) Ullrich et al. أهمية للدور الذي يلعبه أنماط التواصل العائلي Family communication Patterns وتأثيرها على مستوى التحصيل الدراسي للأطفال. وأجريت الدراسة على (٦٢) طفلاً متوسط أعمارهم الزمنية هو (٩ و ١٣) سنة ونلسك من خلال تسجيل (بالصوت والصورة) للمواقف الحياتية اليومية للتعرف على طرق التواصل (اللفظي وغير اللفظي) ما بين الأم أو الأب والطفل وطريقة مناقشتهم للمشاكل اليومية.

تم تقسيم الأطفال إلى ثلاث مجموعات حسب مستوى التحصيل الدراسي مرتفع ، متوسط ، منخفض ، مع استعراض لطريقة التفاوض على المشاكل والنقاط الخلافية ما بين الأطفال وآبائهم ، وأظهرت نتائج الدراسة ارتباط أسلوب التفاوض الذي يتسم بقدر أكبر من التسامح بمستوي التحصيل الدراسي المرتفع.

واقترن التحصيل الدراسي المرتفع أيضاً بالأسر التي تستخدم أسلوب المشاركة الفعالة في إدارة المناقشات أما مجموعة الأطفال ذوي الأداء المنخفض فالأسلوب المتبع هو الأسلوب المتسلط من جانب الآباء مما ترتب عليه ارتفاع في نسبة التوتر.

وقام لى بلانس وفرنش (1997) Le-Blance and French بدراسة الاتجاهات لدى عينه من المراهقين قوامها (١٠٧) بالمرحلة الثانوية فيما يتعلق بطريقة التفاوض على الأسس والمعايير الاجتماعية داخل الأسرة والفصل المدرسي. ولقد دارت مفاهيم الدراسة حول النقاط التالية :-

- طبيعة ديناميكيات التفاعل الاجتماعي من خلال الأنظمة المتبعة سواء داخل الأسرة والفصل المدرسي.
- الأنظمة الاجتماعية المختلفة داخل الأسرة والفصل الدراسي.

وأُسفرت نتائج الدراسة عن وجود بعض المتغيرات التي تؤثر على الاتجاه نحو عملية التفاوض بشأن المعايير والأسس الاجتماعية مثل المرحلة العمرية للمراهق والجنس والترتيبات المعيشية Living arrangements

كما أجرى رويتر وآخرون (1995) Rueter et al. دراسة مطولة على (٢٣٥) أسرة على مدار أربع سنوات لكي يتأكد من النظرية التي ترى أن البيئة الأسرية Family Context تحدد بشكل كبير نوعية القضايا الخلافية والمنازعات التي تحدث بين الآباء وأبنائهم المراهقين.

ولقد توصل إلى أن الأسر المساندة Supportiveness ذات المشاعر الدافئة تستطيع خوض العمليات التفاوضية مع أبنائهم بشكل فعال يضمن الوصول إلى تحقيق الأهداف للقضاء على تلك الخلافات بينما البيئة الأسرية التي تتسم بالعداء والكره يتفشى الخلافات بينهم وعدم القدرة على التوافق ما بين الوالدين والمراهق.

خامساً : التفاوض والمراقبة :

أجرى كانذر (2002) Candler دراسة تهدف إلى التعرف على دور المناقشات والتفاوض حول محتوى القصص المدرسية وذلك على عينة من التلاميذ تتراوح أعمارهم ما بين (٩-١٤) سنة. ولقد تمت المقارنة بين طريقتين يتبعهما المعلم :-

الطريقة الأولى بعيدة عن التفاوض حيث يقوم المدرس بشرح وقراءة أجزاء من القصة مع التركيز على الكلمات وكتابتها ونطقها. أما الثانية فتتم عن طريق المناقشة والتفاوض بين التلاميذ وبعضهم البعض وبين المعلم الذي يقود ورشة القراءة والكتابة، ولقد توصل الباحث إلى أفضلية الطريقة الثانية القائمة على المناقشة والتفاوض حيث تؤدي إلى فهم أكثر لأحداث القصة وعلاقة الشخصيات ببعضها البعض.

كما توصل لورسين وآخرون (2001) Laursen et al. إلى أهمية استخدام أسلوب التفاوض لفض المنازعات وإزالة الصراعات ما بين الأقران وبعضهم البعض.

وقدم أوليفر (2002) Oliver دراسة بعنوان أنماط التفاوض المستخدمة في تفاعل الأطفال وذلك بهدف التعرف على العوامل المؤثرة على عملية التفاعل بين الأطفال وبعضهم البعض. أجريت

الدراسة على مجموعة من الأطفال تتراوح أعمارهم الزمنية ٨-١٣ سنة وتم تقسيم المشاركين في هذه المجموعة إلى (٩٦) مجموعة ثنائية على أساس التشابه في السن أو الجنس أو المواطنة.

وتوصل الباحث إلى أن أهم متغير يؤثر على طريقة التفاوض وتفاعل الأطفال Child Interaction هو متغير المواطنة.

ويؤكد لانتيري (1997) Lantieri من خلال دراسته عن التفاوض على أهمية التعرف على أسس واستراتيجيات التفاوض السليمة واستخدامها كأسلوب لفض المنازعات Conflict ما بين المراهقين وآبائهم خاصة أثناء المرحلة الدراسية الثانوية حيث يساعد في الوصول إلى حل مقبول يلبي احتياجات الطرفين. كما يؤكد أيضاً على ضرورة تنمية المهارات التفاوضية لدى أفراد الأسرة والمبينة على أسس علمية سليمة.

في دراسة قام بها أرنسون وآخرون (1996) Aronsson et al. لمناقشة المراحل العمرية المختلفة لأفراد العائلة الواحدة والمشاكل المتعددة الأطراف التي تثير أسئلة عديدة لدى الأولاد في سن المراهقة وظهور المشاكل الخاصة بهم في هذه المرحلة العمرية الهامة في حياة الفرد والتي تبدو عادة في صورة ادعاءاتهم بالقاء اللوم على الكبار في ظهور العديد من المشاكل ، كما يدرس دور أسلوب المفاوضات الذي يناقش تلك المشاكل العائلية بين الأجيال المختلفة. وكيف أن المرشد النفسي يلعب دور المايسترو في الجلسات التفاوضية من خلال إجراء المناقشات لإعادة بلورة المشاكل ووضع منظور جديد بين الآباء والأبناء.

كما يقدم لنا جابريل وآخرون (1995) Gabriel et al. تصوراً للتعامل مع مرحلة النمو النفسي والبيولوجي والجنسي للمراهق وما يتبعها من ضغوط ثقافية واجتماعية والمشاكل الحرجة الأكثر شيوعاً التي يواجهها الآباء.

هنا نجد تأكيداً على استخدام الأسلوب التفاوضي بين الآباء والمراهقين المبني على الثقة والاحترام واستخدام مهارات الانتصات الجيد للآخرين والتنازل ، بهذا يستطيع الآباء أن يتعاملوا مع المشاكل والمنازعات الأكثر انتشاراً بين المراهقين.

وتكلم فيرنبرج وآخرون (1994) Vernberg et al. عن دور الاستراتيجيات التفاوضية في تكوين الصداقات بين الأفراد في مرحلة المراهقة بعد الانتقال إلى بيئة مدرسية جديدة.

أجريت الدراسة على (٧٤) من المراهقين الذين بدأوا العام الدراسي في مدرسة جديدة بعد الانتقال إلى بيئة اجتماعية جديدة. ولقد لوحظ أن المراهقين ذوي الأداء المرتفع والمتوسط على مقياس المهارات التفاوضية بإمكانهم تكوين صداقات حميمة مع الآخرين خلال ثلاثة أشهر بينما لم يستطيع المراهقون ذوي التقييم المنخفض من حيث القدرة التفاوضية على الاندماج بسهولة وسط البيئة الجديدة.

سادساً : التفاوض وخصائص الشخصية :

قام هارينك (2001) Harink بدراسة على عينة من طلاب الجامعة بولاية ميسوري ممن تتراوح أعمارهم ما بين (٢٥ - ٣٩) سنة ، وذلك بهدف التعرف على أبعاد وخصائص شخصية المستفاوض الناجح أو المتميز ممن يعملون في تسويق بعض المنتجات الغذائية والملبوسات والأدوات المكتبية لبعض متاجر البيع حيث كانوا بمثابة وسطاء بين إدارة المصنع وتجار الجملة ، مفترضاً أن الخصائص الشخصية المرتبطة بنجاح التفاوض تتمثل في الانبساطية ومشاعر الرضا عن الحياة ودافعية الانجاز.

أسفرت نتائج الدراسة عن أن المفاوضات الناجحة بين بعض المصانع وتجار الجملة ترتبط إيجابياً بالأشخاص ذوي الخصائص الانبساطية ، ومرتفعي الرضا عن الحياة وذوي الحماس المرتفع.

كما توصل كارميز وآخرون (1995) Carmes et al. من خلال دراسته على عينة من طلاب الجامعة إلى الخصائص الشخصية المرتبطة بالفرد ذو الكفاءة التفاوضية العالية وهي المرونة وتقبل الآخر والكفاءة العالية في إدارة العملية التفاوضية وسعة الإدراك وحسن تقدير الأمور والبيئة الاجتماعية الجيدة.

أما الخصائص المرتبطة سلبياً بالتفاوض الفعال فكانت عدم المرونة وجمود التفكير والمعتقدات والمناخ الاجتماعي السيئ.

سابعاً : التفاوض ومرض الإيدز :

ومن خلال دراسة بعنوان الوقاية من الإيدز والأمراض التي تنتقل جنسياً في الحياة وسط الأسر المساندة Supportive Families ، منظور تحليلي للمراهقات الأمريكيات ، حيث توصل كروسبي وآخرون (2002) Crosby et al. إلى أن استخدام أسلوب التفاوض والحوار يمكن الأسر من حماية أولادهم المراهقات من الوقوع في براثن الاتحافات الجنسية.

وأجريت الدراسة على عدد من المراهقات الأمريكيات من أصل أفريقي اللاتي يعيشن في وسط أسر تتسم بالتفهم قد أعطاهن هذا نوعاً من الثقة بالنفس للتغلب على مخاوفهم من الوقوع في هذا المرض.

وفي هذه الدراسة استخدم سوسر (2001) Susser أسلوب التفاوض لمناقشة مجموعة من الأفراد المصابين بمرض الإيدز ، وذلك فيما يتعلق بأسباب وظروف الإصابة بهذا المرض وما هو شعور المريض وهل هناك نصائح معينة يود تقديمها للآخرين.

ومن ثم قام الباحث بتطبيق بعض المقاييس للتعرف على السمات الشخصية للأفراد المصابين بمرض الإيدز مثل القلق والاندفاعية والسلوك المضاد للمجتمع وتحمل المسؤولية والشعور بالذنب. أجريت الدراسة على مجموعتين من الأفراد وهما :-

- المجموعة الأولى تتكون من (١٠) أفراد مصابين بمرض الإيدز.
 - المجموعة الثانية تتكون من (١٣) فرد وهم من غير المصابين بالمرض.
- واسفرت نتائج البحث عن أن المجموعة الأولى تتسم بالاندفاعية والسلوك المضاد للمجتمع والقلق والشعور بالذنب كما أسفرت نتائج المناقشات (المفاوضات) عن بعض الالتزامات التي ينبغي الحفاظ عليها لمنع الإصابة بهذا المرض.

ثامناً : التفاوض كأداة للحوار بين الأجيال :

فسي دراسة بعنوان التفاوض والتغير الاجتماعي Negotiating social change حاول وين وآخرون (2000) Wyn et al. الكشف عن المتناقضات في علاقة الشباب بأفراد المجتمع السائد عن التغير الاجتماعي الذي يحدث في عالمهم الآن ، كما نصح الدارسين في مجالات العلوم الإنسانية أن يضعوا في الاعتبار الظروف الجديدة لأجيال ما بعد السبعينيات والمداخل الجديدة التي طورها في حياتهم حيث أن التركيبات والتقييمات الاجتماعية تؤثر على أنماط الحياة لدى الشباب وعلى طريقة الاستجابة لواقعهم الجديد.

وقدم الفرمان وآخرون (1999) Alverman et al. دراسة للتعرف على تأثير الطريقة التي يتفاوض بها المراهقين مع بعضهم البعض خلال بعض الأنشطة الاجتماعية (القراءة والكتابة) والتي تتم في المكتبات المدرسية بعد انتهاء اليوم الدراسي. وكيف أنها تساهم بشكل واضح في تشكيل

إدراكات المراهق الاجتماعية مما يؤثر على الطريقة التي يستجيب بها للمواقف الاجتماعية مع الأقران والكبار.

كما يتطرق لوسون (1996) Lawson للحديث من دور التفاوض كأداة للحوار بين الأجيال ، إذ يعتقد أن التفاوض هو بمثابة عامل هام للحوار بين الأجيال في الأسرة Intergenerational Family

ولكن ينصح لوسون أن عمليات التفاوض يجب أن تتم وفقاً لمبادئ العلاج المعرفي Cognitive therapy الذي يساعد على مناقشة المشاكل الناتجة عن وجهات النظر المختلفة للأجيال مع وضع الاستراتيجيات الإرشادية المناسبة.

تعقيب

يعتبر التفاوض - كما سبق القول - من أقدم مظاهر السلوك الإنساني الشائع الاستخدام ، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات الدولية. إننا كأفراد نتفاوض دائماً في حياتنا اليومية سواء عند شراء السلع والخدمات اللازمة لإشباع احتياجاتنا أو عند التعامل مع الرؤساء وزملائنا في العمل أو التعامل مع أفراد الأسرة وكثيراً ما نتفاوض مع أنفسنا عندما نعتزم اتخاذ القرارات وتبدو هذه الصورة واضحة من خلال ما تم تقديمه في الدراسات السابقة على النحو التالي:

أولاً : التفاوض وذوي الاحتياجات الخاصة :

حيث قدم كارولين نايت (2002) Night الذي قدم المهارات التفاوضية التي تساعد على حل مشكلة الطفل المعاق في ضوء الامكانيات المتاحة وذلك من خلال تقديمه للطريقة التي يتبعها الوالد للحصول على نتائج إيجابية من خلال الجلسات التفاوضية ويتم ذلك من خلال التأكيد على تحضير وكتابة النقاط أو العناصر التي سيتم التفاوض بشأنها، والابتعاد عن توجيه الأسئلة التي تكون إجاباتها بنعم أولاً ، والسيطرة على الانفعالات أثناء الجلسات لتلافي الوقوع في الخطأ الناجم عن الغضب، فيجب أن تتم جميع المناقشات بشكل لائق وبدون انفعالات مع القدرة على مناقشة البدائل مع إدارة المدرسة للتوصل إلى أفضل الحلول بشأن المشكلة.

ثانياً : الدراسات الخاصة بعملية التفاوض في الحياة الزوجية:

وهنا تحدث شينفولد (2001) Shienfold عن أهمية استخدام الوساطة في عمليات التفاوض الخاصة بفض المنازعات بين الزوجين على اعتبار أنه شخص محايد وغير منحاز لأي طرف من أطراف النزاع بالإضافة إلى أن قيام الوسيط باستخدام مهاراته في إعادة بلورة المشكلة حتى يتمكن الأطراف من التوصل لأهدافهم الشخصية وذلك من خلال قدرته على الانصات الجيد لأحد الطرفين ثم تلخيص أجزاء كبيرة من كلام المتحدث بأسلوب لبق يسمح للطرف الآخر بالتفهم الجيد لوجهة نظر المتحدث ثم استخدام الصياغة الجيدة لإعادة بلورة الكلمات الأصلية بحيث يحافظ على للمعنى الأساسي لما قيل ولكن في صورة لبقة وواضحة.

ثالثاً : التفاوض والعملية التعليمية :

حيث عرض تيلور وود (1990) Tyler - wood et al. استراتيجيات جديدة للتفاوض من أجل تقديم نماذج مدرسية تلائم القرن الواحد والعشرون ، وذلك لاعتراضه على الطريقة التقليدية في التفاوض والقائمة على مبدأ المعارضة والجدل حيث يبنى كل طرف من أطراف التفاوض موقفاً صلباً يفترق إلى المرونة أو تقديم التنازلات والذي يمثل من وجهة نظره أو نظر الآخرين موقفاً ضعيفاً مما يجعل كل فرد متمسكاً برأيه لإظهار قوته. مما يؤثر بالسلب على سير المفاوضات وتحقيق المصالح المشتركة لجميع الأطراف حيث أنها تؤدي إلى إضاعة الوقت فيما لا فائدة وتتميز علاقات العمل.

ولهذا قدم الأسلوب الأمثل للتفاوض وهو ما أطلق عليه الوصول إلى الاتفاق Getting to yes وذلك من خلال عدم تركيز أطراف التفاوض على مصالحهم الشخصية فقط بل الأفضل هو التركيز على مصالح المؤسسة التعليمية ، حيث تتيح هذه الاستراتيجية الفرصة لكل متفاوض لكي يقنع الطرف الآخر بوجهة نظره المنطقية لأنها أقرب للمصالح العام من كونها وسيلة فقط لفرض الرأي بالقوة كما أنها تساعد أطراف التفاوض على خلق البدائل للوصول إلى الاتفاق الذي يحقق المصالح العام وذلك لقناعته بأن العلاقات السليمة في مجال العمل هي بمثابة عامل أساسي وهام في تطوير النظم المدرسية.

رابعاً : التفاوض والمراقبة :

ولا شك في أهمية هذه المرحلة الزمنية في عمر الفرد وما يترافق من مشكلات مثل ثورة المراهق على السلطة الأسرية والمدرسية ومنها المشكلات الجنسية والعاطفية والإيمان وغيرها من المشكلات.

وينظر الباحثون في مجال علم النفس إلى هذا التمرد وهذه المظاهر بصفة عامة على أنها مظاهر عارضة تنشأ نتيجة عدم معرفة الوالدين والمربين بالأساليب الصحيحة للتربية وعدم التفهم والإدراك السليم لخصائص وطبيعة هذه المرحلة فالوالدين والمربون يفرضون على المراهق القيود التي تحول دون تطلعه إلى الاستقلال والحرية وهي مطالب جديدة تتطلبها هذه المرحلة غير مفهومة بيمين معاملته بعد مرحلة البلوغ، وبين معاملته وهو طفل صغير وهنا يشعر المراهق أن هذه المعاملة تمس كيانته وتحكم نزاعته نحو التحرر والاستقلال ، وبالتالي تبدو كثيراً من المشاكل التي تظهر في هذه المرحلة مثل ثورة المراهق على السلطة الأسرية والمدرسية والمشكلات الجنسية والعاطفية والإيمان.

واعتقد أنه على الوالدين أن يأخذوا أو يلعبوا دور المتفاوض المتعقب وهو الشخص الذي يتعرف على فرص التأثير الكامنة ثم يقوم باستغلاله استغلالاً مشروعاً وهو لا ينظر إلى فرص التأثير على أنها جيدة أو سيئة في حد ذاتها بل هي فرصة لبناء النفع المشترك حيث أن هدف المتعقب هو نفع كلا الطرفين فهو ينتهز فرص التأثير لزيادة المنفعة حيث ليصبح حاصل جمع الواحد إلى الواحد ثلاثة فهو يرمي إلى المدى البعيد في أي شيء يفعله وبالتالي فهو يفكر في عواقب كل شيء على المدى الطويل انطلاقاً من أن سمعته التي استغرق تأسيسها أعواماً طويلة من الممكن أن تتبخر في ثوان معددة نتيجة للتصرفات الخاطئة. (هاري ميلز ، ترجمة عربية ، ٢٠٠٣ : ١٠ ، ١١)

والتفاوض كما يراه كفين كين (١٩٩٨ : ١٩) هو عملية لحل الصراعات بين طرفين أو أكثر من خلال الوصول إلى حلول وسط وإحداث تكييف مقبول لمطالب الطرفين أو الوصول إلى حد مقبول من الموائمة بين وجهات النظر للأطراف.

ويرى أرنسون وآخرون (Aransson et al., 1996) أهمية استخدام أسلوب التفاوض لمناقشة المشكلات المتعددة والتي تثير أسئلة بالذات لدى الأولاد في سن المراهقة ، والتي تبدو عادة في صور إدعائهم بإلقاء اللوم على الكبار ، ودور المرشد النفسي في الجلسات التفاوضية وإجراء المناقشات لإعادة بلورة المشاكل ووضع منظور جديد بين الآباء والأبناء.

وجابريل وآخرون (1995) Gabriel et al الذي يضع تصوراً للتعامل مع مرحلة النمو النفسي والبيولوجي للمراهق مع تأكيده على أهمية استخدام الأسلوب التفاوضي المبني على الثقة والاحترام وأن يكتسب الوالدان مهارة الإنصات الجيد لأولادهم حتى يستطيعوا أن يتعاملوا مع المشاكل والمنازعات الأكثر انتشاراً بين المراهقين.

كما ينصح لانتيري (1997) Lantieri بالتعرف على أسس واستراتيجيات التفاوض السليمة واستخدامها كأسلوب لفض المنازعات بين المراهقين وآبائهم في خاصة في المرحلة الثانوية.

ورويستر وآخرون (1995) Rueter et al. الذي توصل من خلال دراسة مطولة على مدار أربع سنوات على الأسر ، لقد توصل إلى أن الأسرة المساندة التي تتسم بالمشاعر الدافئة تستطيع خوض العمليات التفاوضية مع أبنائها بشكل فعال يضمن الوصول إلى تلبية احتياجاتهم بينما البيئة الأسرية التي تتسم بالعداء والكراهية تنقشى الخلافات بينهم وعدم القدرة على التوافق بين الوالدين وأطفالهم.

كما اهتمت إنزابيلا (2000) Insabella بنوعية العلاقة التفاوضية ، وأثرها على السلوك الجنسي حيث أوضحت أن هناك أسلوب التفاوض الودود الذي يساعد المراهق على الانتقال السليم في مرحلة المراهقة بحيث لا تحدث تشوهات في المعلومات والتصورات الجنسية أو الوقوع في انحرافات جنسية.

أما الأسلوب الآخر فيتم بالتوتر واضطراب العلاقة المستقلة بين الوالدين والمراهق وهؤلاء يتورطون في علاقات جنسية شاذة.

أيضاً توصل كروسبي وآخرون (2002) Crosby et al. إلى أن استخدام الوالدين لأسلوب التفاوض والحوار يمكن الأسر من حماية أولادهم المراهقات من الوقوع في برائش الانحرافات الجنسية الخاطئة والتي تؤدي إلى الإصابة بمرض الإيدز.

والفرمان وآخرون (1999) Alverman et al الذي يعتبر أن الأسلوب التفاوضي يساهم بشكل واضح في تشكيل إدراكات المراهق الاجتماعية مما يؤثر على الطريقة التي يستجيب بها للمواقف الاجتماعية مع الأقران والكبار.

وفي مقالة Beck (1989) بعنوان Negotiating with your child يؤكد فيها على أن الوالدين في احتياج شديد لتعلم المهارات التفاوضية.

وأخيراً وكما يقول ديل كارنيجي

" اجعل عقلك متفتحاً وقابلًا للتغير طوال الوقت لا يمكنك

التقدم بدون مراجعة أفكارك وآرائك باستمرار"

فمع مجيئ القرن الحادي والعشرون يمر العالم بتغييرات هائلة، وتعتبر هذه التغييرات عميقة انقِلاب شامل، وقد شهدنا في غضون سنوات قليلة بزوغ فجر مجتمع ما بعد ظهور الصناعة وبداية عصر المعلومات والتكنولوجيا الحديثة وظهور ثورة العلاقات الانسانية، التي تتطلب جيلاً جديداً من الزعماء والقادة، وسواء كان هؤلاء القادة، مديراً لمدرسة أو رئيساً لمؤسسة أو شركة أو قائداً (الوالد - الزوج) لأسرة هؤلاء عليهم أن يطوروا نظرتهم ورؤيتهم للعالم وأن يوسعوا دائرة الاتصالات المعرفية بشكل أكثر فاعلية ليتناسب مع الوقت الحالي. (ديل كارنيجي، ترجمة عربية، ٢٠٠٢: ٢٠١)

ولهذا تعتقد الباحثة بعد سرد كل هذه الدرامات وغيرها كثيراً مما لا يتسع المجال لذكرها والتي توضح أهمية استخدام الأفراد بصفة عامة والوالدين بصفة خاصة لأسلوب التفاوض المبني على الثقة والاحترام لكي يكون بمقدورهم التعامل مع المشاكل والمنازعات الأكثر انتشاراً بين المراهقين، ومن ثم نستطيع التوصل لبعض المهارات التفاوضية التي ينبغي أن يكتسبها الوالدين وهي كالتالي :

أولاً : استخدام أسلوب حل المشكلة

هناك من يرى أنه من المداخل الفعالة للتفاوض ذلك المدخل الذي يطلق عليه أسلوب حل المشكلات وهي أن يكتسب الفرد المهارات التي تساعد على تحديد المشكلة أو قضية النزاع أو الخلاف وتشخيصها جيداً وتحديد الأهداف أو الحلول المرغوبة ومراعاة المصالح والاهتمامات المشتركة مع الطرف الآخر والاعتماد على الحوار والمناقشة المشتركة للبدائل واختيار البديل المناسب للحل الذي يليب احتياجات الوالدين والمراهق، وفي نفس الوقت يركز هذا الأسلوب على أهمية بناء الثقة تدريجياً أثناء المناقشات من خلال خلق جو من الصداقة أولاً والاستماع إلى آراء الطرف الآخر (المراهق) وإظهار الاهتمام بوجه نظره كذلك يُنصح بأن يبدأ المفاوض (الوالد) بالجوانب الرئيسية والهامة التي تحتاج إلى تعاون مشترك وأن يراعى في هذا الصدد ما يلي :

- التحدث بخصوص المشاكل وليس الحلول.
 - تشجيع الطرف الآخر (المراهق) ليفعل نفس الشيء.
 - مناقشة الخلافات والفروق وفقاً لأولوياتها.
 - اقتراح العديد من البدائل ومناقشة كل بديل على حدة.
 - اختيار البديل المناسب الذي يحقق مصالح الطرفين (الوالد - والمراهق)
 - الاستماع والإنصات الجيد لرد الفعل مع إظهار الاهتمام والتقدير كل منها للآخر
- (ثابت إدريس ، ٢٠٠١ : ٦٤ ، ٦٥)

ثانياً : الصدق " الإقناع يبدأ بالمصادقية " :

يقول هاري ميلز (٢٠٠٣) " لكي نقتنع الآخرين بما نريد ينبغي أن يصدقوا حديثنا أولاً، ولكي يصدقوا حديثنا ينبغي أن يكون حديثنا صادقاً ، ولكي يكون حديثنا صادقاً ينبغي أن يكون واقعياً " . وبذلك نجد أنه يؤكد على الصدق في الحديث حيث أنه من الوسائل التي تجعل الفرد ينال ثقة الآخرين ولهذا ينصح المتفاوض باتباع النقاط التالية:

- حاول أن تجعل الصدق والصراحة من صفاتك فالأشخاص الذين لا يتسمون بالصدق لا يمكن أن يكونوا موضع ثقة الآخرين حتى ولو فاهو بالحق.
 - لا تذكر ادعاءات مبالغ فيها فالمبالغة في القول تضعف قضيتك.
 - لا تظن أنك موضع الثقة المطلقة للناس ، لذا ينبغي عليك أن تثبت لهم دائماً صحة أقوالك بعرض بعض الاستشهادات التي تعزز أقوالك.
 - ينبغي أن تعلن للناس عن الجوانب السلبية في الخدمة التي تعرضها لهم فهذا يجعلهم يتقون بحديثك.
 - اعرض مجموعة من الأدلة والبراهين الصادقة والبعيدة عن المحاباة لكي تؤكد صحة أقوالك.
- (هاري ميلز ترجمة عربية ، ٢٠٠٣ : ١٦ ، ١٧)

ثالثاً : القدرة على الإقناع:

كما يرى جورج فولر (٢٠٠٠) ، أن المتفاوض الناجح ليس فرداً ماهراً في إجبار الخصم على الخضوع وإنما القدرة على ممارسة التسوية والوصول إلى حل وسط والتخلي بالصبر والتعاون في حل المشكلات وليس اكتساب لأنوات القتال والإرغام، فالمفاوضات الناجحة تتطلب القدرة على الإقناع وليس الإرغام.

فالمستفاوض العصبي لا يفقد السيطرة على انفعالاته فحسب وإنما يفقد بسهولة الموقف التفاوضي الأمر الذي يؤدي إلى الوقوع في الأخطاء. حيث يفترض بعض المفاوضين قليلي الخبرة خطأ أن المدخل العنيف هو المفتاح لتحقيق النجاح عند التفاوض. وينصح جورج فولر باتباع النقاط التالية إذا واجه الفرد أن الطرف الآخر يتسم بالعدوانية. ويبدو ذلك في قوله :

- " في بعض الأحيان قد يتخذ المفاوض مدخلا عنيفاً حين يرون أنك يمكن أن تخضع للتخويف فهو يعتقد انه يتعامل من مركز القوة الأمر الذي يتيح له إلقاء الشروط ولذا فإن الوقوف على قدميك بقوة منذ البداية سيزيل هذا الوهم من رأس أي فرد يتخذ هذه الوسيلة في التفاوض ."

-- قد يستخدم الخصم التخويف أيضاً في محاولة منه لتغطية نقاط الضعف في موقفه التفاوضي وهو يأمل هنا في أن يمنعك عن طرح الأسئلة والتعقيب في العروض التي يقدمها. هنا ينبغي أن توضّح له ذلك وتتوقف عن المفاوضات لفترة قصيرة وستحيط فترة التهينة هذه الطرف الآخر علماً بأنك موجود في هذه المفاوضات للتوصل إلى اتفاق وليس للاشتراك في مبارزة بالسيف. (جورج فولر، ترجمة عربية، ٢٠٠٠ ، ١٨١ ، ١٨٢).

رابعاً: المهارة الخاصة بطريقة إلقاء الأسئلة

يحدثنا حسن وجيه (٢٠٠١) عن دور الأسئلة وما لها من أهداف منها جذب الانتباه، والحصول على المعلومات ، واختبار صحة المعلومات ، وإثارة التفكير ، تنشيط المناقشة ، تغيير مجرى الحديث لكسب الوقت أو إضاعة الوقت، إرباك المفاوض أو حصار الخصم واستفزازه.

ويستطرد موضحاً أن عملية توجيه الأسئلة تستوجب تفكيراً مسبقاً ونوعاً من التحضير حيث أن لها خطوات رئيسية كالتالي :

الخطوة الأولى : الاستعداد

ففي هذه الخطوة يسأل المفاوض نفسه ما الهدف من إلقاء هذا السؤال ، وما هي أهداف الآخرين من التفاوض ، وماذا يريدون منا ؟ حيث أن إجابات هذه الأسئلة تساعد في عملية صياغة السؤال دون أن تسبب أي نوع من الضرر النفسي أو المعنوي للآخرين.

الخطوة الثانية : طرح السؤال

وهي تتعلق بطريقة إلقاء السؤال بالأسلوب الذي يمكن من استدعاء أفضل وأكمل أجابه بهدوء وبطريقة هادئة لا تشعر الطرف الآخر بالتهكم أو النقد.

الخطوة الثالثة : مراعاة توابع السؤال

الحصول على الفائدة المرجوة من السؤال لن تتحقق إلا إذا أنصت المتفاوض جيداً ومن ثم يستطيع أن يقوم بعملية تقييم للمعلومات المستفادة من طرح السؤال وهو الأمر الذي قد يدفع إلى إلقاء سؤال استفساري يتصل بأعمق الموضوع أو يستكشف جوانبه الخفية وعلى أن يُطرح بطريقة تتسم بالحياسة واللباقة حتى يتم الاستفادة من توجيه الأسئلة التي تختم بالفعل الهدف من إلقاءها (حسن وجيه ، ٢٠٠١ ، ٣٤ - ٣٧)

وأخيراً فإن الثقافة التفاوضية هي أحد الأوجه الحضارية في تنمية المواطنين ولا سيما أن تم البدء بها منذ مرحلة الطفولة حيث يتم تدريب الصغار على مهارات وفنون التفاوض إذ أن ذلك يعد تمهيداً للتنشئة الاجتماعية والسياسية السليمة ويشير حسن وجيه (١٩٩٧) إلى أهمية نشر الوعي التفاوضي والثقافة التفاوضية من خلال إدراج مادة بعنوان (ثقافة التفاوض) يشارك في وضعها فريق من المتخصصين. وذلك بهدف اكتشاف وتنمية قدرات الأطفال على المهارات التفاوضية السليمة والدراسات منذ فترة طويلة تعدد إلى التنبيه إلى ضرورة كشف قدرات وميول الأطفال من خلال تصرفاتهم عند ممارسة اللعب والعمل على تنمية هذه المهارات وللكشف عنها ويتم ذلك خلال ملاحظة الأخصائية الاجتماعية في دور الحضانة. (نبية إسماعيل ، ١٩٨٩ : ٨٨)

كما يرى البعض أن الذات البشرية هي المقدر على الوجود وأن الاهتمام إلى مجموعة إمكانات هذه الذات ، وتنميتها يعد طريقاً إلى أعلى مستوى من الصحة النفسية. (سيد هسبحي ، ١٩٩٧ : ١٢٢)

ولهذا نجد أن الدراسات الحديثة في مجال علم النفس تعد إلى تنمية الإمكانات البشرية ومن بينها مهارات التعبير عن الوجود السوي من خلال التدريب على مهارات وفنون الممارسات التفاوضية. حيث يعد ذلك تمهيداً لرحلة طويلة من التدريب على القيادة بأسلوب تفاوضي سليم ويتم ذلك من خلال تنمية المهارات التفاوضية للنشئ.

المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية :

١- أحمد عبد الله أبو عايش (٢٠٠٣) التفاوض.

In <http://www.damasmed.com/Daily life/others/5.htm>.

٢- أحمد بن حنبل، تحقيق أحمد شاكر (١٩٤٩) المسند، طبعة الحلبي، القاهرة: دار المعارف.

٣- أحمد زكي بدوي (١٩٩٣) معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت: مكتبة لبنان.

٤- أحمد شفيق السكري (٢٠٠٠) قاموس الخدمات الاجتماعية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

٥- أكرم محمد رضا (٢٠٠١) لقاء الجماهير: فن الاقناع وتوصيل المعلومات. القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية

٦- الإمام محمد الرازي (١٩٨١) تفسير الفخر الرازي، المجلد الأول، القاهرة: دار الفكر.

٧- اسماعيل بن حماد الجوهري، (١٩٨٢) الصحاح، تاج اللغة العربية وصحاح العربية، ط ٣، القاهرة: مجمع اللغة العربية

٨- بنية حسنين عمارة (٢٠٠١). التنمية البشرية وأساليب تدعيمها. القاهرة: دار الأمين للطباعة.

٩- بركات أحمد (١٩٩٦) محمد واليهود، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.

١٠- تامر كامل محمد (٢٠٠٠) الدبلوماسية المعاصرة واستراتيجية إدارة المفاوضات، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع

١١- توفيق محمد السبع (١٩٧٣) واقعية المنهج القرآني، ج ٢، القاهرة: الهيئة العام لشئون المطابع الأميرية.

١٢- ثابت عبد الرحمن إدريس (٢٠٠١) التفاوض، مهارات واستراتيجيات، الإسكندرية: الدار الجامعية

١٣- جورج فولر، ترجمة مكتبة جرير (٢٠٠٠) دليل التفاوض، الرياض: مكتبة جرير.

١٤- جيفين كيندي، ترجمة أميرة نبيل (٢٠٠١) قمة التفاوض، القاهرة: عالم المعرفة.

١٥- حسن الحسن (١٩٨٩) التفاوض، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

١٦- حسن حمدان العلکیم قراءة سياسية في مفاوضات التسوية.

In <http://www.hhalkim.com/negart.htm>

- ١٧- حسن محمد وجيه (١٩٩٧) مباريات التفاوض، القاهرة : المكتبة الأكاديمية
- ١٨- حسن محمد وجيه (٢٠٠١) التفاوض وإدارة المقابلات، الرياض: مكتبة العبيكة.
- ١٩- دونالد سباركس، ترجمة خالد حسن مرزوق (١٩٩٥) ديناميكية التفاوض الفعال، منهج يكسب / يكسب الرياض: دار آفاق الإبداع العالمية.
- ٢٠- ديل كارنيجي، ستوارت آر. ليفاين، مايكل إيه. كروم، ترجمة مكتبة جرير (٢٠٠٢).
- اكتشف القائد الذي بداخلك (فن القيادة في العمل)، كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر في الناس في عالم متغير، الرياض: مكتبة جرير.
- ٢١- دين آلن فوستر، ترجمة نيفين غراب (١٩٩٧) المساومة عبر الحدود، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع
- ٢٢- روبرت أ.، باروخ بوش، جوزيف ب. فولجر، ترجمة أسعد حلیم، (١٩٩٩) تحقيق أهداف الوساطة، مواج المنازعات عن طريق التمكين والاعتراف المتبادل القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية.
- ٢٣- روجر فيشر، سكوت براون، ترجمة محمد رضوان (١٩٩٥) نحو الاتفاق والتأليف، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- ٢٤- زايد عبد الله مصباح (١٩٩٩) الدبلوماسية، طرابلس: دار الجليل.
- ٢٥- سلوى محمد عبد الباقي (٢٠٠١) موضوعات في علم النفس الاجتماعي القاهرة: حورس للطباعة والنشر.
- ٢٦- سيد صبحي (١٩٩٧) الإنسان وصحته النفسية، القاهرة: المطبعة التجارية الحديثة.
- ٢٧- سيد قطب (١٩٨٠) في ظلال القرآن، المجلد الثاني، الأجزاء ٥-٧ القاهرة: دار الشروق.
- ٢٨- عبد الباري محمد داود (١٩٩٩) التنشئة السياسية للطفل، القاهرة: دار الآفاق العربية
- ٢٩- عبد الرحمن توفيق (١٩٩٩) قوة الكلمة، القاهرة: سلسلة إصدارات بيمك
- ٣٠- عبد الستار إبراهيم (١٩٨٣) العلاج النفسي الحديث قوة للإنسان، القاهرة: مكتبة مدبولي.
- ٣١- عبد السلام عبد الغفار (١٩٧٧) التفوق العقلي والابتكار، القاهرة: دار النهضة العربية.
- ٣٢- عبد السلام هارون (١٩٨٥) المعجم الوسيط، ط ٣، مجمع اللغة العربية: القاهرة
- ٣٣- عبد الصبور مرزوق: (١٩٨٦) الاسلام شريعة الإنجابية والبناء، القاهرة: المجلس الأعلى للشئون الإسلامية.
- ٣٤- عبد المطلب أمين القريظي (٢٠٠١) سيكولوجية ذوي الاحتياجات الخاصة وتربيتهم القاهرة: دار الفكر

العربي

- ٣٥- عبد المنعم شحاتة (٢٠٠١) الأنا والآخر، سيكولوجية العلاقات المتبادلة القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر
- ٣٦- عدنان محمد هياجنة (١٩٩٩) دبلوماسية الدول العظمى في النظام الدولي تجاه العالم العربي، الإمارات: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.

٣٧- علاء الدين كفاي (١٩٩٩) الإرشاد والعلاج النفسي الأسري، المنصور النسقي الاتصالي، القاهرة: دار الفكر العربي.

٣٨- فاروق السيد عثمان (١٩٩٨) سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات، الإسكندرية: منشأة المعارف.

٣٩- قدرى حفي (٢٠٠٠) ثغات من علم النفس، صورة الحاضر وجذور الماضي القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.

٤٠- كيفين كين، ترجمة حسن وجيه (١٩٩٨) المفاوضات المثالي، كل ما تحتاج معرفته لكي تنجح من الجولة الأولى، الرياض: مكتبة العبيكة

٤١- لس جيلين، ترجمة مكتبة جرير (٢٠٠٠) كيف تتمتع بالثقة والقوة في التعامل مع الناس الرياض: مكتبة جرير.

٤٢- مايكل لوند ترجمة عادل عطاني (١٩٩٠) منع المازعات-الضعيفة. القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة

٤٣- عمسن الخضري (١٩٩٣) تنمية المهارات التفاوضية، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية

٤٤- عميد الصادق عفيفي (١٩٨٤) الاسلام والعلاقات الدولية، مكة المكرمة: مكتبة الثقافة.

٤٥- محمد بن أبي بكر الرازي، ترتيب محمود خاطر (١٩٧٦) مختار الصحاح، القاهرة: الهيئة المصرية للكتاب.

٤٦- محمد حسنين هيكل (٢٠٠٠) المفاوضات السرية بين العرب واسرائيل، ج ١ القاهرة: دار الشروق .

٤٧- محمد حسنين هيكل (٢٠٠١) المفاوضات السرية بين العرب واسرائيل، ج ٣. القاهرة: دار الشروق.

٤٨- محمد سيد طنطاوي (٢٠٠٠) بنو إسرائيل في القرآن والسنة، القاهرة: دار الشروق

٤٩- محمد عبد الغني حسن هلال (٢٠٠١) مهارات إدارة الصراع، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية

٥٠- محمد محروس الشناوي (١٩٩٥) نظريات الإرشاد والعلاج النفسي، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.

٥١- محمد محروس الشناوي، محمد السيد عبد الرحمن (١٩٩٨) العلاج السلوكي الحديث، أسسه وتطبيقاته،

القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر

- ٥٢- محمد ناجي الجوهري (٢٠٠٠) الاتصال التنظيمي، الاسكندرية: دار الكتاب الجامعي
- ٥٣- محمود عبد الفضيل (٢٠٠١) التسوية، أي أرض، أي سلام، القاهرة: مجلة سطور العربية.
- ٥٤- المركز العربي للدراسات المستقبلية (٢٠٠٣) سيكولوجية التفاوض، مظاهر الاحتيال لدى المفاوض الاسرائيلي.

In <http://mostakbaliat.com/link100.html>.

- ٥٥- منير محمد الغضبان (١٩٩٩) التحالف السياسي في الاسلام، القاهرة: دار السلام للنشر والتوزيع
- ٥٦- نبيه إبراهيم إسماعيل (١٩٨٩) الصحة النفسية للطفل في ضوء الأثر الإيجابي للحاجات الأساسية للنمو والتغيرات الحياتية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية
- ٥٧- هاري ميلز، ترجمة مكتبة جرير (٢٠٠٣) فن الإقناع، كيف تسترعي انتباه الآخرين وتغير آرائهم وتؤثر عليهم، الرياض: مكتبة جرير
- ٥٨- وليام أوردي، ترجمة نيفين غراب (١٩٩٤) فن التفاوض، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع
- ٥٩- يحيى محمد غانم (٢٠٠١) مفاوضات السيادة على الشرق الأوسط، القاهرة: دار الخيال.

ثانياً: مراجع باللغة الإنجليزية :

- 60- Alvermann, Donna E; Young, Josephine P.; Green, Colin; Wisenbaker, Joseph M. (1999) Adolescents Perceptions and Negotiations Of Literacy Practices in After-School Read And Talk Clubs. American Educational Research Journal, Vol. 36(2), Sum. Pp. 21-64.
- 61-Aronsson, Karin; Cederborg, L.; Ann-Christin, A. (1996) Coming of Age in Family Therapy Talk: Perspective Setting in Multiparty Problem Formulation. Journal of Discourse Processes, Vol. 21 (2) Mar- Apr. Pp. 191- 212.
- 62-Beck, Irene, C. (1989) You Say " Yes" I Say " No": Negotiating With Your Child; PTA Today Journal, Vol 14 (5) Pp. 4 - 6.
- 63-Candler, K. (2002) Rethinking the Read- Writing Workshop: Tensions and Negotiations, Read Research Vol. 41 (4), Pp: 135- 159.
- 64 Carames, B. Rosa, E (1995) The Effectiveness In Negotiation Processes, Characteristics And Individual Determinats. Diss. Abs. Int. Vol. 57(4c) Pp. 1443.
- 65-Crosby, Richard, A.; Diclement, Ralph J; Wingood Gina M. (2002). HIV/ STD Prevention Benefits of Living in Supportive Families: a Prospective Analysis of High Risk African- American Female Teens. American Journal of Health

Promotion Vol.6 (3). Jan. Pp. 42-45.

- 66-Gabriel, H; Paul, F.; Wool, Robert (1995) Anticipating Adolescence: How to Cope With Your Child's Emotional Upheaval and Forge a New relationship Together, Eric No: Ed 39 46 32.
- 67-Harinck, F. (2001) Individual Characteristics and Integrative Outcomes in Negotiation Organizational Behavior and Personality. Vol. 2(1) Dec. Pp. 329- 358.
- 68-Hill, Miriam R. ; Mamalakis, Philip, M. (2001) Family Therapists and Religious Communities, Journal of Family Relations, Vol. 50 (3) Pp. 199- 208.
- 69-Hill, Nicole, R. (1999) Dual Career Families, A Family Therapy Perspective. Eric- No: Ed 435891.
- 70-Insabella, G.M. (2000) Parental Negotiation of Autonomy and Relatedness and Its Direct and Indirect Influences on Adolescent Sexual Behavior. Diss. Abs. Int. Vol. 16 (B) Pp. 3279
- 71-Kennedy, G.; Benson, J.; Mcmillan, J. (1987) Managing Negotiation, London: Hutchinson Business Books.
- 72-Lantieri, Linda, (1997) How To Wage Peace: The Skills of Principled Negotiation. Reaching Today's Youth: The Community Circle of Caring Journal; Vol. 1 (2) Win. Pp. 43-46.
- 73-Laursen, Brett; Finkelstein, Benjamin D.; Betts, Noel Townsend. (2001). A Developmental Meta- Analysis of Peer Conflict Resolution. Developmental Review, Vol 21 (4) Dec. Pp: 23-49.
- 74-Lawson, David ,M. (1996) Achieving Personal Authority in the Family an Intergenerational Family and Cognitive Approach for Counseling With Adults. Counseling and Therapy for Couples and Families, Vol. 4 (2) Apr. pp. 16-26.
- 75-Leblance, H. Paul; French, Kathryn J. (1997) Rule Making Authority: Negotiation at Home And in The Classroom. Eric- NO: E D 418802
- 76-Maslow, A. (1959) Creativity in Self- Actualizing People. in Anderson, H. Creativity And Its Cultivation New-York:Harper And Row.
- 77-Night, Carolyn S. (2002) Negotiation Skills for Parents, How To Get The Special Education, Your Child With Disabilities Needs
In <http://www.state.oh.us/olrs/NegotiationSkills.pdf>.
- 78-Oliver, Rhonda (2002) The Patterns of Negotiation for Meaning in Child Interactions. Modern Language Journal; Vol. 86(1) Spr. Pp. 97:111.
- 79-Patterson, James, L. (2002) Personality Style Consideration In Effective Negotiation.
In [http://www.ism.ws/resource/articles/Proceedings\(2002\)/PattersonFi.pdf](http://www.ism.ws/resource/articles/Proceedings(2002)/PattersonFi.pdf).

80-Pri-shah, B(2002) Negotiation Strategies

In [http:// 216.239.39.100/ search. q = cahe: Fj Lopso IUBO C: Legacy. csom.umn. edu/ www.pages/fac](http://216.239.39.100/search.q=cahe:FjLopsoIUBOC:Legacy.csom.umn.edu/www.pages/fac)

81-Rueter, Martha A.; Conger, Rand D. (1995) Antecedents Of Parent- Adolescent Disagreements. Journal of Marriage and The Family Vol. 57 (2) May. Pp: 35- 48.

82-Shearer, Anne (2002) Negotiation Skills

In [http:// www. gtslearning. com/ evaluate/ files/ c 393 eng. pdf.](http://www.gtslearning.com/evaluate/files/c393eng.pdf)

83-Shienvold, Arnold, T. (2001) Creating A Better Understanding of Mediation

In [http:// www.aam l. Org/ Articles/ 2001- 03 Shienvold- Mediation. htm.](http://www.aam1.org/articles/2001-03Shienvold-Mediation.htm)

84-Susser, I. M. (2001) Negotiation About the Prevention of (HIV/ AIDS) in A Comparative Study. AIDS and Behavior Vol. 5(2) Jun. pp. 163-172 (Http:// www.wlyh.nl).

85-Torance, E.P (1962) Guiding Creative Talent, Englewood Cliffs New Jersey: Prentics- Hall.

86-Tyler- Wood, Irma; Smith, Mark; Barker Charless (1990) A New Negtiation Process For 21st Century Schools: Three Models For Implementing Chang
in [http://www.thoughtbridge. net/pdfs/ITW-New- Negotiation. Pdf](http://www.thoughtbridge.net/pdfs/ITW-New-Negotiation.Pdf)

87-Ullrich, Manuela; Kreppner B. Kurt T. (1997) The Quality of Family Communication and Academic Achievement in Early Adolescence, The Biennial Meeting of The Society for Research in Child Development (62nd, Washington, April 3-6).

88-Vernberg, Eric, M.; and Others (1994) Sophistication of Adolescent's Interpersonal Negotiation Strategies and Friendship Formation After Relocation: A Naturally Occurring Experment. Journal of Research on Adolescence, Vol. 4 (1) Pp. 5- 19.

89-Volkema, Roger, J. (1999) Negotiation Tool Kit, How To Get Exactly What You Want In Any Business or Personal Situation. New York: American Management Association.

90-Wyn, Johanna; White M; Rob, A. (2000) Negotiating Social Chang: The Paradox of Youth.Youth and Socity; Vol.32 (2) Dec. pp:65-83.